

## آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية: دراسة حالة على أمانة محافظة جدة

أ.د. سوسن طه ضليحي

أ.إبتسام حسين الزهراني

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة

أمانة محافظة جدة

### المستخلص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن آليات توثيق المعارف الضمنية للمشاريع الحكومية في أمانة جدة من خلال الكشف عن واقع تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية، وتحديد الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة المعرفة وتمّ استخدام المنهج المسحي من خلال الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي خمس إدارات بمجموع (57) موظفاً والذين يمثلون العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية "عالية" فجاء بُعد التفكير بالرتبة الأولى ثم المهارة فالخبرات، وأن أكثر من نصف المجتمع يستخدمون "تحديد أنواع المعرفة المتوفرة لدى الامانة" لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات، وأن أكثر من نصف المجتمع يستخدم البريد الإلكتروني لمشاركة المعرفة، وأن النسبة العامة لآليات التوثيق التقليدية كانت عالية وقد جاء استخدام وكتابة التشريعات واللوائح المحفوظة بالرتبة الأولى وأن النسبة العامة لآليات التوثيق الإلكترونية (63,2%)، وأن استخدام الشبكة الداخلية (انترانت) جاء بالرتبة الأولى، وأوصت الدراسة على ضرورة استخدام أسلوب تدوين التجارب السابقة وأسلوب سرد القصص من خبرات مرت على أمانة جدة.

### Abstract

The study aimed at uncovering the mechanisms of documenting the implicit knowledge of government projects in the Jeddah Municipality by revealing the reality of application of implicit knowledge dimensions, identifying the methods used to transform the implicit knowledge into knowledge management processes and using the survey method and case study through questionnaire, interview and checklist. Of the employees of five departments with a total of (57) employees who represent the sample.

The study concluded that the degree of application of the dimensions of "high" implicit knowledge came first place then skills and experiences. In addition the overall percentage of electronic authentication mechanisms (63.2%), and the use of the



network Intranet came first, and the study recommended the need to use the method of codification of past experiences and the method of storytelling of experiences passed by the secretariat of Jeddah

### المقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة Knowledge Management مصدرا يميز عمل المنظمات وأساسا لارتقائها ونجاحها منذ عام 1997م، والخبرات من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات والمنظمات، وأصبح التعلم من أهم الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في مواجهة التحديات المعاصرة، والذي اعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة والابتكارية مصدرا رئيسيا للتفوق، وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، ويقترن بمدى قدرة المنظمة على استغلال المعرفة التي تمتلكها من أجل خلق معرفة جديدة وابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف الخاصة بالمؤسسة (أبو بكر: 2005، ص3).

وربط إدارة المعرفة بإنجاز المشروعات وخصوصا توثيق المعارف الصريحة والضمنية ليتم الرجوع لها عند الحاجة هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية والاقتصادية والاجتماعية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، ومدى انعكاس كل ذلك على نجاح هذه المشروعات في المنظمات، والذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، من أجل توفير المعلومات والمعارف في الوقت والمكان المناسب، حيث يتم انجاز المشروعات بالجودة المتوقعة واتخاذ القرارات المهمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج، وترشيد استخدام الموارد الخاصة بالمشروع.

ومن هذا المنطلق تركز الدراسة الحالية على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة الذي يساهم في إدارة المشاريع، كذلك التعرف على آليات توثيق المعرفة الضمنية ومعرفة أنواعها وعمليات تشخيصها وتوليدها ونقلها ومشاركتها مع الأشخاص المعنيين في مشاريع أمانة محافظة جدة، وذلك من أجل الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري الذي يعبر عن الفكر والخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد في المنظمة، حيث أنه يمثل العامل المشترك بين إدارة المعرفة وإدارة المشروعات والذي يهدف إلى الارتقاء بمستوى انجاز ونجاح المشاريع في البيئة التنافسية.

## أولاً: الأطار المنهجي

### مشكلة الدراسة:

إن مجموعة كبيرة من المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية هدفها نهضة ونمو الوطن وخدمة أفراد المجتمع للوصول إلى الرضا والرفاهية، إلا أنه في غالب الأحيان قد تواجه تلك المشاريع بعض التعثر أو الصعوبات في إنجازها بمنتهى الكفاءة والاستمرارية، ومما شكل شعور الباحثة بمشكلة الدراسة كونها مكلفة برئاسة قسم المركز المعرفي في "أمانة محافظة جدة" وحيث أن نجاح المنظمات الحكومية يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وقدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في حصولها على الريادة والإبداع وخلق ميزة تنافسية، عن طريق جودة ما تقدمه من مشاريع وخدمات تنفرد بها، والتي لا يمكن تقديمها إلا بواسطة ما تمتلكه من أصول معرفية تلخص في إدارة مواردها البشرية. وحيث أن موضوع إدارة المعرفة وطريقة توثيق المعرفة الضمنية ونقلها ومشاركتها هو محل اهتمام واسع في الوقت الحالي من قبل المنظمات، ومحل نقاش وتدارس بين عدد كبير من الباحثين والمختصين، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق آليات توثيق المعرفة الضمنية في إدارة مشاريع أمانة محافظة جدة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على مدى تطبيق المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة والمهارة والتفكير) في مشاريع أمانة محافظة جدة (الدراسة المسحية).
- 2- استكشاف طرق تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق العمليات الأساسية لإدارة المعرفة (التشخيص والتوليد والمشاركة) في مشاريع أمانة محافظة جدة (الدراسة المسحية).
- 3- تحديد آليات توثيق المعرفة الضمنية المستخدمة لمشاريع أمانة محافظة جدة (الدراسة المسحية).

### تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة والتفكير) في مشاريع أمانة محافظة جدة؟
- 2- ما مدى تطبيق أمانة محافظة جدة لعمليات إدارة المعرفة الأساسية (التشخيص والتوليد والمشاركة) في مشاريعها المختلفة؟
- 3- ماهي آليات توثيق المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة لمشاريع أمانة محافظة جدة؟



### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسعى إلى الارتقاء بالأداء الحكومي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات المتاحة. ومن أهم الموارد الأساسية الواجب استغلالها هي رأس المال الفكري المتمثل في "المعرفة الضمنية" من خلال استخلاص ونقل وتوثيق ومشاركة تلك المعرفة التي تكمن في عقول القوى العاملة فيها، ما جعل الطبيعة الذاتية للمعرفة الضمنية صعبة الاستخلاص والنقل والتميز والتوثيق.

لذا تحاول هذه الدراسة بيان دور إدارة المعرفة في توثيق المعارف الضمنية ومعرفة آليات توثيق المعارف الضمنية في مشاريع أمانة محافظة جدة. ورغبة من الباحثة في الخروج بتوصيات تساعد الأمانات والبلديات على إدارة معرفتها الضمنية بالوجه الصحيح، والذي ينعكس على رفع مستوى نجاح وجودة مشاريعها، والخروج بمقترح لآلية توثيق تلك المعرفة، ونقلها ومشاركتها من خلال البحث العلمي ومن ثم يمكن تطبيق هذه الآلية على جميع المنظمات الحكومية الأخرى في المملكة. وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية وخاصة في الأمانات والبلديات، حيث أنه قد تعتبر هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي تناولت هذا الموضوع، إذ أن هذا المفهوم لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والممارسين في هذه المنظمات مما يضيف إلى الإنتاج الفكري في تخصص إدارة المعرفة في هذا المجال.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المنهج المسحي: وذلك لمسح آراء الموظفين عن مدى تطبيق المعرفة الضمنية في أمانة محافظة جدة، وذلك لتفسير وتحليل وتصوير أو تشخيص الوضع الراهن لموضوع الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتحدد مجتمع الدراسة في "أمانة محافظة جدة" ويشتمل على عدد من الإدارات وهي كالتالي: الإدارة العامة للعقود والمشاريع المكونة من (5) موظفين - الإدارة العامة للدراسات والتصاميم المكونة من (29) موظف - المركز المعرفي المكون من (4) موظفين الإدارة العامة لتقنية المعلومات المكونة من (11) موظفين- إدارة العقود والمشتريات المكونة من (8) موظفين، بما يصل في مجموعه إلى (57) موظف وهو يمثل المجتمع الكلي للدراسة وقد تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين (المجتمع الكلي للدراسة) يدوياً وتم استرجاعها جميعها بنسبة 100% ما يمثل عينة الدراسة التي تم اختيارها حسب طريقة العينة القصدية لما لها من علاقة مباشرة مع المعلومات والمعرفة الخاصة بالمشاريع.

## أدوات الحصول على البيانات:

- استخدمت الدراسة عدة أدوات للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة وهي كالتالي:
1. المقابلة مع جميع الموظفين الممثلين لمجتمع وعينة الدراسة في أمانة محافظة جدة لمعرفة مدى الإسهام في عملية تمكين المعرفة الضمنية وكيفية توثيقها والأسباب وراء عدم تحقق ذلك، وذلك لتحقيق الهدف الثالث والرابع.
  2. الاستبيان لجمع المعلومات من المجتمع الكلي للدراسة لمعرفة مستوى المعرفة الضمنية بأبعادها في أمانة محافظة جدة ومدى الاستفادة من الوسائل المتاحة لتوثيق المعرفة الضمنية ونقلها ومشاركتها، وذلك لتحقيق جميع أهداف الدراسة.
  3. مراجعة الانتاج الفكري والدراسات السابقة والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية، وكذلك الندوات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والخروج بعوامل الدراسة التي تم استخدامها في الدراسات السابقة من أجل وضع أسس لتصميم استبيان الدراسة.

## إجراءات تطبيق الدراسة:

1. تم تطبيق أدوات الدراسة على مجتمع الدراسة الكامل بعد تحديد المجتمع المستهدف والذي بلغ (57) موظفاً، واستخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج.
2. تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات.
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة والإجابة عن اسئلة الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون ومعامل الثبات كرونباخ الفا وثبات التجزئة النصفية للتأكد من الخصائص السيكمومترية للاستبانة.
  - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة أو مجموعة من الفقرات (بعد) ، والمتوسط الحسابي العام لكل محور .

## حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تتناول الرسالة دراسة الواقع الحالي لآليات توثيق المعرفة الضمنية لمشاريع في أمانة محافظة جدة وذلك من خلال مفهوم المعرفة الضمنية وأبعادها وأهمية توظيفها وتوثيقها ونقلها ومشاركتها ومدى انعكاسها على جودة المشاريع ونجاحها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - المشاريع الحكومية - الامانات - توليد المعرفة - تشخيص المعرفة - المشاركة بالمعرفة - توثيق المعرفة الضمنية - (المملكة العربية السعودية - جدة) - رأس المال الفكري.

2- الحدود المكانية: تم اختيار "أمانة محافظة جدة"

3- الحدود الزمانية: العام الدراسي 1440/1439هـ

### مصطلحات الدراسة:

1. إدارة المعرفة **Knowledge Management**: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ونقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي" (نور الدين، 2010: ص31).

2. المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge**: "هي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبدئية وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق معرفة - كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية" (عليان:2008، ص91).

3. توثيق المعرفة الضمنية **Documented tacit knowledge** (تعريف اجرائي): هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وحفظها وتنظيمها وتخزينها في شكل وثائق ومستندات ووسائل سمعية ومرئية.

4. أبعاد المعرفة الضمنية **Dimensions of tacit knowledge**: وتتمثل في (الخبرة - المهارة - التفكير) وجميعها يكون مكانها العقل والفكر والفهم والإدراك وهي غير ملموسة وغير موثقة وايضا بعض العوامل الأخرى مثل الحدس ولكن تم استبعادها من الدراسة الحالية.

### ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وتوثيق المعرفة الضمنية والمجالات المعرفية لإدارة مشاريع من عام (2016 إلى عام 2018)

(1) دراسة **Ibidunni Ayodotun Stephen &Others** (ابيدوني ايدوتون استيفن وآخرون، 2018) بعنوان: **\*EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN TACIT KNOWLEDGE OF INDIVIDUALS AND CUSTOMER SATISFACTION** والتي هدفت إلى

اختبار العلاقة التجريبية بين المعرفة الفردية الضمنية ورضا العملاء في صناعة الاتصالات. وقد تم جمع البيانات باستخدام المنهج المختلط. وشمل ذلك استخدام استبيان منظم وشبه منظم من (186) مديرًا وموظفين إداريين وفنيين آخرين و (519) من عملاء الشركات الأربع الرئيسية في السوق الفرعي للنظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM) في صناعة الاتصالات في نيجيريا. وتم إجراء الإحصاء الوصفي، الارتباط، الانحدار، اختبار T والتحليل الموضوعي لاختبار فرضية هذه الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الفردية الضمنية ورضا العملاء. كما وجد أن مستوى رضا العملاء كبير. وأوصت الدراسة بأن يقوم المديرون في صناعة الاتصالات السلوكية واللاسلكية بتحسين هدف رضا العملاء لدى المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على توثيق خبراتهم بانتظام حول أبرز التحديات التي يواجهونها أثناء العمل.

(2) دراسة Teguh Sriwidadi, Hartiwi Prabowo and Regina Eka Riantini (تيقوه سرويدادي وآخرون، 2018) بعنوان: \*The Role of Tacit Knowledge on Sustainable Competitive Advantage Moderated by Top Management Support in BINUS Online Learning هذه الدراسة إلى معرفة عملية تبادل المعرفة الضمنية وتأثير المعرفة الضمنية على الميزة التنافسية المستدامة التي يديرها دعم الإدارة العليا في برنامج BINUS Online Learning (BOL). وقد تم جمع البيانات من جميع موظفين BOL واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) مع برنامج SmartPLS 3. وتوصلت الدراسة إلى أن تبادل المعرفة الضمنية يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة حيث لعب دعم الإدارة العليا دور الوسيط. وأظهرت أن كل زيادة 1٪ في تبادل المعرفة الضمنية يقابلها زيادة 46.4٪ في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

(3) دراسة Navidi & other (نيفيدي وآخرون، 2017) بعنوان: \*Organizational knowledge documentation in project-based institutes التي هدفت إلى توضيح دور إدارة المعرفة التنظيمية كأداة أساسية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة وتبادل الخبرات المكتسبة مع الآخرين، تم استخدام منهج التحليلي الوصفي. وتم اعتماد المقابلة كأداة للدراسة من خلال مقابلة شبه منظمة مع 18 باحثًا يقومون بمشاريع بحثية في معهد بحوث الأقمار الصناعية تحت إشراف وكالة الفضاء الإيرانية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضرورة النظر في التوثيق ضمن عملية نقل المعارف ودورها الهام في إدارة المعرفة؛ كما توصلت إلى عدم وجود المعرفة التقنية ونقل الخبرات الملحوظة في وثائق معهد بحوث السواتل.

(4) دراسة KUMAR&GANESH (جانيش، كومار، 2016) بعنوان: \*Mapping of development process for Tacit knowledge transfer in Product development organization التي هدفت إلى التعرف على كيفية اعتبار المعرفة أكثر العوامل المهمة لنجاح أي مشروع، ولا سيما المعرفة التقنية لطرق الأداء الفعالة، واستخدام المعرفة الضمنية (على عكس

المعرفة الرسمية أو المقننة أو الصريحة) وهي النوع الذي يصعب نقله إلى شخص آخر عن طريق كتابته أو لفظه. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي مع دراسة خلفية عن المعرفة الضمنية والتحقيقات التي أجريت في الشركة، تمت دراسة خلفية الشركة وإجراء المقابلات في قسم التصميم. وبناء على ذلك تم تقديم النتائج أهمها القدرة على إعادة استخدام وتوزيع وإدارة خدمات إدارة المعرفة. كما أنه هناك العديد من النقاط الواجب اتباعها لتنفيذ إدارة المعرفة بنجاح بين الموظفين داخل الشركة، وتمثلت هذه النقاط فيما يلي: الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث استقطابهم ورعايتهم - الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة - تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة - دراسة كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة - تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة، وبالتالي فإن تحسين النظم المطلوبة لتحسين إدارة المعرفة يجب أن يكون دافعا رئيسيا للشركة للحصول على عوائد محتملة عالية، ويجب أن تؤخذ الجوانب الثقافية للنظر فيها جنباً إلى جنب مع تكنولوجيا إدارة المعرفة.

(5) دراسة روجاس وآخرون (Rojas& others, 2016) بعنوان: \*MONO+KM: Knowledge Management in Collaborative Project development والتي هدفت إلى التعرف على استخدام نموذجين (MONO+KM) في إدارة المعرفة في تطوير المشاريع التعاونية ، واعتمد النموذجين على عدة مراحل هي : أولاً : مرحلة الاهتمام بالمعرفة - ثانياً : الوعي بالمعرفة - ثالثاً : تحديد أصول المنظمة - رابعاً : تحقيق ميزة المعرفة - خامساً : تعظيم واستدامة المعرفة ) ، يتم في هذه المراحل تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة ، والنظر في مصادر المعرفة الداخلية والخارجية ، كما تم تحديد وتقييم مستوى المعرفة المتحققة لدى المنظمة ونوعها ، واعتبر أن هذه المعرفة هي جزء من التجربة من المشاركين ولكن لا يتم استردادها أو توثيقها كما أنها لا تستخدم على المستوى التنظيمي، وبالتالي تفقد الأصول الهامة. واقترح تقنية إدارة المعرفة (KM) ليطبق على إدارة المشاريع التعاونية، واستخدمت الدراسة أسلوب التقنيات، في إطار التكامل، والتحكم، والتحسين من عمليات الإنتاج للمحتوى الرقمي للشركات في العمل الإبداعي للعمل بشكل تعاوني. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: المساهمات الرئيسية للتقنية هي تطبيق نموذج تحليل جدوى القرارات للمعرفة في البرنامج. أن المشاركين في المشروع عند استخدامهم الأحداث والمواقف اليومية لديهم كمدخلات، سمحت بإعطاء معنى وهيكل لمجموعة واسعة من المعرفة في حدود مجموعة من الاحتياجات التي تعبر عنها سيناريوهات الاستخدام.

(6) دراسة Nguyen& others (نجيوين وآخرون، 2016) بعنوان: \*Knowledge Areas Delivered in Project Management Programs التي هدفت إلى التعرف على مفاهيم إدارة المشاريع التي تلعب دوراً هاماً في التعليم الهندسي ، والحاجة إلى تجهيز المهندسين والمدبرين في المستقبل بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع تحديات المشروع التي تزداد تعقيداً. وتمثلت

المهارات فيما يلي: (توليد المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تفوق صناعتها وتميز نفسها عن منافسيها – القدرة على تخزين المعلومات وإمكانية الوصول إليها - تطور ممارسات إدارة المعرفة - المعرفة الجيدة التي تسمح بالتفكير المرن والخلق ) ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن مخاطر المشروع، والتكلفة، وإدارة الوقت تميل إلى الحصول على أعلى تركيز على التعليم داخل وعبر البرامج التي شملتها الدراسة.
- التركيز على التعليم كأساس مثل تكلفة المشروع، والوقت، والمخاطر، والجودة، والتكامل، والاتصالات، والمشتريات تبين أن الإدارة متسقة مع مدى إدراكها للاستخدام العملي.

### ثالثاً: الاطار النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة :

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية وهي كما ذكرها Malhorta ( مالهورتا، 2000:ص83).

أ- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج- المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

لذا حرصت الباحثة على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو

التالي:

يرى Chou (شو، 2005:ص26) أن إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء". ويرى Delong ( ديلونج، 2004:ص6) بأن إدارة المعرفة هي: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان



استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة".

هذا وقد استنتج (الأكليبي، 2008: ص 26) تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".

بناءً على ما سبق تعرف الباحثة إدارة المعرفة بأنها: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد اصول المعرفة بأنواعها وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

#### عمليات إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكّن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

ولغرض هذه الدراسة فقد حددت الباحثة أبرز عمليات إدارة المعرفة بما يلي:

#### 1- تشخيص المعرفة Diagnosis of Knowledge

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

وفي هذا الصدد يشير Alvesson (الفجون، 1993: ص 103) إلى أن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا

المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة. وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

## 2- توليد المعرفة Generating knowledge

توليد المعرفة يعنى عند العديد من الكتّاب "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجيات وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة (عليان، 2008: ص 196)

## 3- مشاركة المعرفة Knowledge haring

تعرف مشاركة المعرفة بانها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. وفي هذا الإطار فانه يمكن النظر الى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي :

- 1- يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في اماكن تواجهها في انحاء المنظمة بحيث يتشارك الافراد والجماعات المعرفة المختزنة في اماكن مخصصة لخزن المعرفة. من خلال هذا المعنى فان المستقبلين للمعرفة يحصلون علي المعرفة من أماكن تواجهها و يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.
- 2- يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية ادراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.
- 3- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني ان يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الافراد أو الجماعات أو الاقسام أو المنظمات الان وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة.

مما سبق نستنتج أن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الابداع في المنظمات Organization innovation كما هو مهم جداً لدعم أداء المنظمات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال إما التبادل Exchange أو من خلال النواحي الاجتماعية Socialization .

### ثانياً: المعرفة الضمنية وأبعادها

المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم، ويمكن أن يكون هناك أفراد متميزون يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلي فريقها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة المنظمة wiig (ويج، 2003: ص11).

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: وهي المعرفة التي يخزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تتهياً لأصحاب تلك المعرفة المخترنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال. وقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة الضمنية المخترنة لدى الموظفين، إذ أنها صعبة التعريف عملياً وبشكل محدد، ومعظم الدراسات التي تناولتها كانت ذات علاقة بعلم الأجناس البشرية (المنيراوي ، 2015 : ص 55).

ويرى (الزيادات ، 2013: ص76) أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية، والهيكلية، والثقافية، بالإضافة إلى العوامل التقنية(التقنيات المساعدة)، والأخلاقية، والعوامل الاجتماعية والتربوية ذات علاقة متفاوتة الأهمية بإدارة المعرفة، حيث تصبح التغييرات التنظيمية Organizational Changes من الأمور المهمة لدعم المشاركة في المعرفة بين الأفراد، من أجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تبادل ومشاركة الخبرات والتجارب، الأمر الذي يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية، والعقد الاجتماعي The Social Contract حيث ستصطدم تلك التغييرات مع معارضي التغيير من داخل المنظمة، وأولئك الذين يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم فقط.

ويرى (رفاعي، 2013: ص187) أن المعرفة الضمنية هي القابلة للتطبيق، حيث يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفني المرتبط بها، وكذلك عن المعرفة التنظيمية والتي تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى وفهم وتطبيق أعمق، ورغم ذلك فهي من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات.

وهناك العديد من المحاولات لتعريف المعرفة الضمنية فنجد Cowan (كوين، 2011: ص35-211) يقول إن المعرفة الضمنية هي ذاتية ووظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما

كانت المعرفة ضمنية، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وتمتلك المعرفة بعداً ضمنياً هاماً وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعباً وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق.

وتعرف الباحثة المعرفة الضمنية أنها معرفة شخصية جداً، تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية ومعرفة سلوكية سواء خبرة أو مهارة أو تفكير، والتي يصعب تقاسمها مع الأفراد، لكن يمكن مشاركتها من خلال التفاعلات ومشاركة الخبرات والمهارات مع الغير وتوثيق تلك الخبرات والمهارات.

#### أبعاد المعرفة الضمنية:

لأغراض الدراسة حددت الباحثة الأبعاد التالية للمعرفة الضمنية حسب دراسة بيكر (Picker, 389:2009-380) وهي: الخبرة، المهارة، التفكير

#### الخبرة Experience

هي مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقاً أكبر وعقوبة أكبر. وتترافق كلمة الخبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالباً ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية. وتتصل الخبرة بالمعرفة وطابعها الحسي والعملي، إلا أن محتوى الخبرة لا يقف عند هذه الحدود، بل ينطوي على عناصر انفعالية أيضاً، فالخبرة يحرض عليها الاهتمام الذي يركز على الدافعية. ويرى أن الخبرة التي تكتسب بسبب الاهتمام تؤدي إلى معرفة قابلة للتمثل. وللخبرة أيضاً جانب انفعالي آخر، وهي عند ديوي العلاقة بين الفعل والانفعال، فعل الإنسان في الأشياء وانفعاله بها. فانفعالي بالنار هو ما يولد خبرتي بأن النار محرقة. ويعمم هذا السلوك الانفعالي على كل نارٍ، وبذلك تتكامل عناصر ثلاثة في تكوين الخبرة: مكون حسي - عملي، ومكون انفعالي، ومكون معرفي - عقلي (حسين، ٢٠٠٤ م : ص 197).

#### المهارة Skill

ويقصد به القدرة العملية على تنفيذ مهام ووظائف معينة اعتماداً على معرفة التقنيات. ويعتمد اكتساب المهارات الجديدة وتنميتها بشكلٍ أساسي على تحديد الهدف المُحَقَّز لاكتساب هذه المهارة، ويتم ذلك من خلال التفكير بالسبب الدافع لتعلّم هذه المهارة، وماذا سيفعل بها بعد اكتسابها؛ فهذا يُساعد على الاحتفاظ بالمهارة لأطول فترةٍ زمنيةٍ مُمكنة. كما أنّ امتلاك الطموح لتحقيق غايةٍ مُحدّدة يُشكل الحافز الرئيسي للوصول إليها، وبعد تحديد الهدف المنشود فإنّه لا بدّ من دراسة جميع العناصر التي تساعد على الوصول إليها (SEAN KIM, 2015:2-10).



- وترى الباحثة أن الممارسة العملية تشكل النسبة الأكبر من خطوات اكتساب المهارات، ومما يساعد على اكتساب الخبرة العملية تطبيق ما يأتي:
- تولي مهمة صعبة، كإدارة مشروع معين من بدايته وحتى النهاية، أو إعطاء مُحاضرة تعليمية أو دورة تدريبية لزملاء الفريق أو غيرهم.
  - العمل كجهة اتصال احتياطية في حال غياب المشرف.
  - الأخذ على العاتق تحمل مسؤولية الإبلاغ عن نتائج المشروع.
  - القيام بعرض لإدارة ميزانية المشاريع القائمة؛ بهدف إعداد الميزانية بشكل يرفع من كفاءتها.
  - محاولة الحصول على النقد بهدف تحسين الأداء، وتطبيق خطة لتنفيذ التحسينات المطلوبة.

### التفكير Thinking

عرف جون ديوي التفكير بأنه النَّشاط العقلي الذي يرمي إلى حل مشكلة ما. كما عرفه فتحي جروان بأنه سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة، بحثاً عن معنى في الموقف أو الخبرة، وهو سلوك هادف وتطوري، يتشكل من العوامل الشخصية والعمليات المعرفية وفوق المعرفية، والمعرفة الخاصة بالموضوع الذي يدور حوله التفكير.

وعرفه شاكر عبد الحميد أنه عبارة عن مجموعة من العمليات العقلية الداخلية التي تهدف إلى حل مشكلة أو اتخاذ قرار أو البحث عن المعنى أو الوصول إلى هدف معين، وغالباً ما يسبق هذه العمليات القيام بفعل معين أو النطق بقول معين (الخالدي، 2003: ص35).

### التحديات والصعوبات التي تواجه المعرفة الضمنية:

تمثل التحديات والصعوبات التي تواجه المعرفة الضمنية فيما يلي:

- 1- التحدي التقني Technical Challenge المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد على التفكير معاً. ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك. هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل. أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل. مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص (علواني، 2001: ص315)
- 2- التحدي الاجتماعي Social Challenge المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.
- 3- تحدي الإدارة Management Challenge المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

4- التحدي الشخصي the Personal challenge المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة  
اتجاهات تمكين المعرفة الضمنية  
تتجلى اتجاهات تمكين المعرفة الضمنية وفق مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي (عجلان، 2013: ص122-123):

1. التمكين الشخصي: الذي يساعد الفرد في التعرف على احتياجاته العملية باستمرار، وكذلك رؤيته الخاصة مع التقييم الدائم للواقع الحالي فالفارق بين الرؤية الخاصة والواقع يولد طاقة، وهذه الطاقة تؤدي إلى تزايد القدرة الشخصية.

2. بناء رؤية مشتركة: يركز هذا المفهوم على الأغراض المشتركة بين الأفراد لا للأغراض التي تملأ عليهم كما أنه يركز على المهارات المطلوبة لبناء مستقبل العام، وتلك الرؤية المشتركة تشجع الالتزام التابع من الفرد دون اتباع ما هو مفروض عليه من تعليمات.

3. تعليم المجموعة: يعني ذلك المفهوم بالتفاعل الدقيق بين المجموعة عن طريق الحوار والمناقشة الماهرة، الذين يؤديان إلى اندماج عناصر المجموعة وتفعيل التفكير المشترك، والنتيجة النهائية هي خليط رائع من العناصر المتمتجة والمتفاعلة.

4. نماذج عقلية: ويقصد بها تلك النماذج التي تشكل معتقداتنا وافترضااتنا وطريقة تفكيرنا بدون أن نشعر وقد تؤثر هذه النماذج فينا، فتعرقل تعلمنا، ومن ثم تستوجب منا عملية التعلم أن نتخلص من هذه النماذج.

5. نظم التفكير: هو المفهوم الذي يساعد على دج المفاهيم السابقة، كما أنه يمثل منظومة متكاملة من المعرفة والأدوات التي تساعد العاملين على فهم نماذج الأنظمة المختلفة.  
ممكنات إدارة المعرفة الضمنية

تتضمن عملية تمكين المعرفة الضمنية في المنظمة وجود رؤيا وقيم أساسية والتي تعتبر أحد الأمور الرئيسية التي تشكل جزءا من أساس ثقافة المنظمة، وتتمثل في ثلاث ممكنات على النحو التالي (أشتون، 2010: ص36):

1-الثقافة: تعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضها ببعض ومعالم ورددين والزيائن والناس الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة، وهي أيضا مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم والمبادئ الرئيسية التي يتشارك فيها أفراد المنظمة ويتم تعليمها ونقلها للأفراد الجدد.

2-القيادة: القيادة هي عملية التأثير في الأفراد وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها، وتعتبر القيادة من أهم المحركات لتمكين المعرفة الضمنية، وقد زاد الاهتمام بهذا العامل بزيادة المنظمات العاملة بالمعرفة ودور هذه الأخيرة في إدامتها، وعن الملامح الأولى للمفهوم فقد بدأ أو قائد في استخدام ما يسمى ضابط المعرفة ليتولى قيادة المعرفة وأصحابها في المنظمات.



3-التكنولوجيا: أن التكنولوجيا هي العلم التطبيقي أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، أو إمكانية استخدام التطبيق العملي للأساليب العلمية المتطورة والحديثة على اعتبار أن هذه الأساليب العلمية غالباً ما تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج والتقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها.

آليات تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة:

يعد تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة مهمة كبيرة وتتم من خلال العناصر التالية Ally (الأي، 2016، ص4)

1. الاستنباط: وتعني بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة فتتكون المعرفة الجماعية. ويتم ذلك عبر توثيق المعرفة الضمنية باستخدام المفاهيم والنماذج والفرضيات والنظريات حيث يتم تجميع المعرفة الشخصية وتصنيفها وخبزها وجعلها متوفرة للآخرين. ويتم ذلك عبر أدوات العمل الجماعي كالويكي (WIKI) أو العمل الفردي كالمدونات (BLOGS) أو أدوات خزن المعرفة التي تساعد على الوصول للمعرفة ومشاركتها بسهولة. وترتبط عملية الاستنباط بعملية إنشاء المعرفة الجديدة من معارف وخبرات سابقة وامتلاكها لتصبح معرفة صريحة ومتاحة. وتحتاج لبيئة حوار مناسبة تساعد على مشاركة الأفراد لخبراتهم وتجاربهم وأفكارهم وتحويلها لمعرفة صريحة.
2. التركيب والدمج: وتعني بتجميع المعرفة الظاهرة من مصادر مختلفة وخلطها لتكوين معرفة ظاهرة جديدة والتي تؤدي عادة لابتكارات جديدة. وترتبط عملية الدمج بعملية تنظيم المعرفة وخبزها في مستودع رئيسي للمعرفة وفهرستها وتصنيفها وتنظيمها بشكل يسهل البحث عنها والتنقيب فيها وعرضها. ويحتاج الدمج لبيئة منظمة تستخدم التقنيات المناسبة لخزن وإدارة المعرفة الصريحة كقواعد البيانات وإدارة المحتوى وتنوع المعرفة المخزنة ما بين الوثائق والمستندات الإلكترونية وملفات الوسائط المتعددة والنقاشات والدرشة والبيانات الواردة من الأنظمة العاملة في المنشأة.

آليات توثيق المعرفة الضمنية :

إن التحدي الأهم الذي يواجه عملية إدارة المعرفة هو العمل من أجل توثيق المعرفة الضمنية، فمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والعامة وغيرها من المنظمات تحتاج بدون شك إلى المعرفة الصريحة والضمنية لتحقيق رؤيتها وأهدافها، وتعود أهمية المعرفة الضمنية تحديداً إلى أن المعرفة التي تملكها أي منظمة سوف تفقد، بالتالي يجب ترميزها وتوثيقها وتوزيعها في أدلة ووثائق، وذلك لأن خسارة المعرفة الضمنية في بعض الأحيان سيؤثر على سرعة تحديث علاقة المنظمة بالبيئة وبالتالي مواكبة التغيرات البيئية وخلق الميزة التنافسية. ولذلك لابد



من تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها كما يجب وضع ضوابط وآليات تحدد عملية التوثيق والتقنيات التي تعمل بها، وتتضمن الآليات التقليدية عند (ياسين، 2007: ص78)

#### المقابلات وهي عدة أنواع:

- 1- مقابلات غير هيكلية (غير مبرمجة): إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة.
- 2- المقابلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة): تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفاً والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضاً على قبول الأجوبة المرنة.
- 3- الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل: تسمى بسيناريو العمل حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.
- 4- المقابلات الهيكلية (المبرمجة): تصمم استبانات لاستقصاء المعلومات، كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.
- 5- بناء الخرائط المعرفية: هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة (غالب، 2007: ص92)

#### رابعا: الاطار التطبيقي للدراسة

هدفت الدراسة الكشف عن آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية في أمانة محافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تمّ استخدام المنهج المسحي، ودراسة الحالة، فالمنهج المسحي هو الأسلوب الملائم الذي يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن الواقع الخاص بنظام المعلومات والمعرفة في أمانة مدينة جدة؛ بقصد التعرف إلى الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه. حيث عرف (عبيدات وعدس وعبدالحق، 2007: ص391) المنهج المسحي ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وواقعها وتفسيرها، كما تم استخدام المنهج النوعي لدراسة الحالة من خلال المقابلات التي تمت مع الموظفين في أمانة جدة، و. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في أمانة محافظة جدة في خمس إدارات ووحدات إدارية البالغ عددهم (57) موظف بحسب إحصائية أمانة محافظة جدة في العام 1438/1439 هـ وقد تم استخدام ثلاث

أدوات في الدراسة للحصول على البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة وهي: الاستبانة والمقابلة.

#### أدوات الدراسة:

تم استخدام اداتين في الدراسة للحصول على البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة وهي: الاستبانة والمقابلة على النحو الآتي:

1- أداة الاستبانة: تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من الموظفين لمعرفة مستوى المعرفة الضمنية بأبعادها في أمانة محافظة جدة ومدى الاستفادة من الوسائل المتاحة لتوثيق المعارف الضمنية ونقلها ومشاركتها، وقد سارت الباحثة في بناء الاستبانة وفقاً للخطوات المنهجية على التفصيل التالي:

**الخطوة الأولى:** تم تحديد أهداف الاستبانة لقياس واقع تطبيق المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة- المهارة - التفكير) في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين، والكشف عن الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة معرفة (التشخيص - التوليد - المشاركة) في مشاريع أمانة محافظة جدة، والكشف عن آليات توثيق المعرفة الضمنية في مشاريع أمانة محافظة جدة.

**الخطوة الثانية:** مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة التي تناولت تطبيقات إدارة المعرفة الضمنية بالدراسات كدراسة ضليبي (2013) وضليبي (2012) ودراسة المنيراوي (2015) ودراسة ضليبي والحارثي (2016) ودراسة القرشي والزهراني (2014) ودراسة الغنيم (2013) ودراسة خصيب (2012).

**الخطوة الثالثة:** تحديد محاور الاستبانة وأبعادها: حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدبيات، وتحديد المحاور الرئيسية حيث تم تحديد المفاهيم الإجرائية لبناء الاستبانة:

- **المعرفة:** ما يكتسبه الموظف من خبرات ومهارات، والتي يقوم أساساً على التجربة والتعلم بالدرجة الأولى، المتمثلة بالفهم بشقيه النظري والعملي لأي فكرة أو موضوع.
- **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالخبرات والمهارات التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل موظف والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية
- **إدارة المعرفة:** هي مجموعة التقنيات، والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة بأمانة محافظة جدة لجمع وإدارة ونشر واستغلال المعرفة لخدمة أهداف الأمانة وتحقيقها، كما أنها المهارات التي يمتلكها العاملون، والتي تستند إلى المعرفة، وعادةً ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بأمانة محافظة جدة.

- التغذية الراجعة: هي عبارة عن تقييم المجتمع للخدمات التي تقدمها محافظة أمانة جدة أوهي ردود فعل المستفيدين تجاه ما تقدمه الأمانة من خدمات, من اجل تحسين جودة خدمات لضمان المنافسة الدائمة .
  - الفهرسة والتوثيق الإلكتروني (الميتاداتا): هو حاسب آلي خزنت فيه بيانات وصفية وموضوعية عن مصادر المعلومات الموجودة في المكتبة والمركز المعرفي, ويمكن استرجاع تلك البيانات عن طريق عدة مداخل مثل المؤلف, والعنوان, والموضوع, والكلمات المفتاحية.
  - المنصات المعرفية: بيئة تفاعلية لتبادل المعرفة توظف تقنية الويب وتجمع بين مميزات أنظمة إدارة المحتوى الإلكتروني وبين شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك, وتويتر وتمكن الموظفين من نشر المعرفة التي يمتلكونها, والاتصال بالعالمين من خلال تقنيات متعددة, وتساعد على تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين ومشاركة المحتوى المعرفي, مما يساعد على تحقيق مخرجات ذات جودة عالية.
- كما تم تحديد أجزاء ومحااور الاستبانة وأبعادها على النحو التالي:
- الجزء الأول: البيانات الشخصية وهي: (العمر والتخصص والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الإدارة التي يتبع لها الموظف, والمستوى الإداري, والمستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: محاور الاستبانة وهي: كالآتي:
- أولاً. المحور الاول: التعرف على درجة تطبيق المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة – المهارة – التفكير) في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين. تقيس الإجراءات السلوكية التي تقوم بها أمانة جدة في تطبيق المعرفة الضمنية, سواء للموظف أو للزملاء بالعمل, وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد وهي:
1. الخبرة: تقيس درجة توافر الخبرات لدى الموظفين بالفقرات من (1-14) بالاستبانة في صورتها النهائية. وقد تم ترك حرية الإضافة لجوانب أخرى غير ما ورد من فقرات هذا البُعد.
  2. المهارة : تقيس درجة توافر المهارات المرتبطة بالمعرفة الضمنية بالفقرات من (1-16) بالاستبانة بصورتها النهائية. وقد تم ترك حرية لإضافة مهارات أخرى غير ما ورد من مهارات هذا البُعد.
  3. التفكير: تقيس درجة توافر القدرة على التفكير لدى العاملين المتعلقة بالمعرفة الضمنية بالفقرات من (1-11) بالاستبانة بصورتها النهائية وقد تم ترك حرية لإضافة مؤشرات أخرى غير ما ورد من مؤشرات دالة على التفكير في هذا البُعد.
- ثانياً. المحور الثاني: الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات ادارة معرفة (التشخيص – التوليد – المشاركة) في مشاريع أمانة محافظة جدة وهي: تقيس مدى تطبيق واقع العمليات المتعلقة بطرق تحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة المعرفة وقد تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:

1. طريقة استخدام عملية تشخيص المعرفة في أمانة جدة: وتقيسها الفقرات من (1-3) بالاستبانة بصورتها النهائية.
2. طريقة تحديد مصادر المعارف والمهارات تقيسها الفقرات من (4-17) بالاستبانة بصورتها النهائية، وقد تم ترك حرية الإضافة لطرق أخرى غير ما ورد.
3. طريقة توليد المعرفة في أمانة جدة، تقيسها الفقرات من (1-18) بالاستبانة بصورتها النهائية، وقد تم ترك حرية الإضافة لطرق أخرى غير ما ورد.
4. طريقة مشاركة المعرفة في أمانة جدة، تقيسها الفقرات من (1-10) بالاستبانة بصورتها النهائية، وقد تم ترك حرية الإضافة لطرق أخرى غير ما ورد.

ثالثاً: المحور الثالث: آليات توثيق المعرفة الضمنية في مشاريع أمانة محافظة جدة، تقيس درجة استخدام آليات التوثيق بالواقع وتم تقسيمها إلى بعدين:

1. آليات التوثيق التقليدية في أمانة جدة: تقيسها الفقرات من (1-11) بالاستبانة بصورتها النهائية، وقد تم ترك المجال لإضافة أدوات أخرى.
2. آليات التوثيق الإلكترونية: تقيسها الفقرات من (1-24) بالاستبانة بصورتها النهائية، وقد تم ترك المجال لإضافة آليات أخرى.

#### الخطوة الرابعة:

- تم صياغة الفقرات في الأبعاد التي شملتها الدراسة، من خلال مراجعة الأدب النظري وتدرج فقرات المحور الأول وفق تدرج ليكرت الخماسي بتحديد درجة التطبيق للمعرفة الضمنية حسب المقياس التالي: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

- تم تدرج الفقرات بالمحور الثاني " الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية بالمقياس الثنائي (مُطبّق - غير مُطبّق)

- تم تدرج الفقرات بالمحور الثالث " آليات التوثيق " بالمقياس الثنائي (مستخدم - غير مستخدم)

#### الخطوة الخامسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في جامعة الملك عبد العزيز للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة وكذلك مدى تمثيل الفقرة للبعد وللمحور الذي تقيسه، واقترح ما يروونه مناسباً.

الخطوة السادسة: تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية والتأكد من الصدق والثبات.

#### 2- أداة المقابلة:

استخدمت المقابلة كأداة ثانية في الدراسة الحالية والتي تُعرّف بأنها محادثة تتم بين شخص وآخر أو آخرين تهدف إلى الحصول إلى معلومات دقيقة لتوظيفها في البحث العلمي (العساف،

2006:130)، وخلال الدراسة الحالية تم اجراء مقابلة مع (57) موظف في أمانة محافظة جدة، وقد هدفت المقابلة إلى الحصول على المعلومات والبيانات من الموظفين التي تعزز النتائج التي تم التوصل إليه بالاستبانة، وقد أتت الباحثة في بناء أداة المقابلة الخطوات التالية:

أولاً: تحديد الهدف الرئيس من أداة المقابلة: الحصول على معلومات وبيانات من الموظفين لمعرفة مدى الإسهام في عملية تمكين المعرفة الضمنية وكيفية توثيقها والاسباب وراء عدم تحقق ذلك، وذلك لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة.

ثانياً: تصميم أداة المقابلة: يتضمن تصميم دليلاً للمقابلة تتكون من مجموعة من الاجراءات التي يجب مراعاتها قبل البدء بالمقابلة والاسئلة المطروحة والتي اشتملت على (8) أسئلة مفتوحة – مقابلة شبه مقننة ( ملحق رقم (2) ص199) وهي:

1- نص السؤال الاول بالمقابلة على "هل تقوم بإجراء اجتماعات مع الموظفين لنقل خبراتك الشخصية للموظفين المبتدئين، وقد تم الطلب من الموظفين بالإجابة "بنعم" أو "لا" كما تم التفصيل في الإجابة عن هذا السؤال، من خلال الطلب من الموظفين إذا كانت الاجابة بنعم تم توجيه السؤال الفرعي التالي "ماهي الأدوات المستخدمة لنقل تلك المعرفة، وإذا كانت الاجابة بلا ماهي الطريقة المستخدمة في المنظمة لنقل الخبرات السابقة.

2- نصّ السؤال الثاني بالمقابلة على "هل توجد طرق تساعد على التعبير عن المعارف والخبرات التي تمتلكها، وتم تحديد طريقة الإجابة عن هذا السؤال بخيارين "نعم" و"لا" وتم الطلب من المستجيبين في المقابلة بتحديد الطرق في حالة الإجابة بنعم، كما تم الطلب بتحديد الطرق الأخرى – في حالة الإجابة بلا- التي يتم بها التعبير عن المعرفة لدى الأمانة.

3- نصّ السؤال الثالث بالمقابلة على "كيف تقوم بتحويل معرفتك الى زملاء؟ (بالإمكان اختيار أكثر من طريقة)، تم تحديد الخيارات (توجيهات شفوية/ تدريب اثناء العمل/ اجابة على اسئلة/ تسجيل معلوماتك الجديدة/كتابة تقارير/كتابة ادلة ارشادية/ كتابة ادلة اجراءات/ كتابة ادلة سياسات/ عن طريق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الانترنت). كما تم ترك المجال لذكر طرق أخرى غير ما ورد.

4- نصّ السؤال الرابع بالمقابلة على " كيف تكتسب المعرفة من زملائك؟ ( بالإمكان اختيار أكثر من طريقة ) تم تحديد الخيارات (المحادثات والحوارات/ التقليد/اثناء تجارب العمل/الملاحظة/اثناء الاجتماعات الرسمية/اثناء الاجتماعات غير الرسمية /عن طريق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الانترنت) كما تمّ تحديد طرق أخرى

5- نصّ السؤال الخامس بالمقابلة على " هل تستخدم الأدوات التكنولوجية التالية في نقل ومشاركة المعرفة؟ (بالإمكان اختيار أكثر من أداة) وهي (البريد الالكتروني/ اليوتيوب/الانستجرام/الوتساب/ RSS/ otranscribe / ويكي/ مدونة/ فورام/ فيسبوك/ كليندر/ تويتتر/ديغ/قوقل بوك/ماركس/لينكد ان/Genius Scan/ جنيس سكان Adobe Reader ادوبي

ريدنر/ Group reader قروب ريدنر// video conference فيديو كونفيرنس) وتم تحديد خيارات أخرى تذكر .

6-نصّ السؤال السادس بالمقابلة على " ما الافكار التي يتم تشجيعها في منظمتك (بالإمكان اختيار أكثر من فكرة) وتمّ تحديد الخيارات التالية (المبادرة/تقبل النقد/الثقة/التعلم/التعاون/السكوت/الرضا المستمر/عدم ابداء الرأي/التنافس) وأخرى تذكر

7-نصّ السؤال السابع بالمقابلة على " تقوم المنظمة بتوليد المعرفة الجديدة وتوثيقها عن طريق؟ (بالإمكان اختيار أكثر من طريقة) حيث تم تحديد الخيارات التالية (تدوين التجارب السابقة/ تدوين الدروس المستفادة/تقييم النجاحات والاختراقات السابقة/سرد القصص/ استقطاب المعرفة من الخارج/استقطاب المعرفة من الداخل/العصف الذهني/ برامج تحويل الصوت إلى نص) وأخرى تذكر.

8-نصّ السؤال الثامن بالمقابلة على " تواجه أمانة محافظة جدة المعوقات التالية في توثيق المعرفة الضمنية؟ (بالإمكان اختيار أكثر من معوق) وتم تحديد الخيارات التالية (الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة/التكنولوجيا وأدواتها/ القيادة التنظيمية) وخيار أخرى تذكر.

وقد تم التأكد من صدق المضمون لأداة المقابلة من خلال عرضها على المحكمين، من جامعة الملك عبد العزيز، للتأكد من أنّ الأداة تُحقق أهداف المقابلة واقتراح طريقة تفرغ البيانات والاستجابات وطريقة التطبيق، وقد تم تطبيق المقابلة حسب اقتراحات المحكمين بتوزيع الأداة عليهم ثم إتاحة المجال باللقاءات الفردية لتدوين الملاحظات الإضافية، كما تم التأكد من سلامة طريقة الاستجابة على اسئلة المقابلة من خلال مراجعتها فردياً مع الموظفين، وقد استغرقت الفترة المخصصة للموظف الواحد لإجراء الحوار معه بعد الاستلام للاستجابات (20) دقيقة، وقد استمرت عمليات اجراء المقابلات اسبوعين بمعدل (5-6) مقابلات يومياً ومن خلال الإجراءات التي حددها المحكمين فقد تم الاطمئنان بآليات تطبيق المقابلة.

#### ملخص نتائج تحليل الاستبيان:

درجة تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة والتفكير) في مشاريع أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين.

1. تبين أن درجة تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة والتفكير) في مشاريع أمانة محافظة جدة من وجهة نظر العاملين كانت " عالية " وبمتوسط حسابي بلغ (3,65)، وبانحراف معياري يبلغ (0,64) حيث جاء بُعد التفكير بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,79) بإنحراف معياري (0,77) ثم المهارة بالرتبة الثانية (3,70) بدرجة عالية وبانحراف معياري (0,69) ثم الخبرات بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,48) بإنحراف معياري (0,76).
2. تبين أن أبرز المؤشرات الدالة على تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية ببعد(الخبرة) " القدرة على

التقييم وتحديد مستوى الأداء" و" في حل المشكلات، وإيجاد مكان لموظف المعرفة في أمانة محافظة جدة، وفي مجال انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية (ادارة الوقت)، والقدرة على الاتصال الفعال وربط البيئة الداخلية بالخارجية، وإيجاد الشراكات مع الامانات الاخرى، واتخاذ القرار المناسب (ادارة الازمات)، وإدارة الابتكار النظري، والتطبيق في التخطيط الاستراتيجي " بينما جاءت بعض المؤشرات بدرجات متوسطة وهي " إدارة الابتكار التكنولوجي، واستخدام معلومات التغذية المرتدة، والتطبيق في التخطيط لإيجاد القيمة المضافة، والبحث عن انجازات الغير في البلديات الاخرى، والفقرة " القياس الى النموذج المثالي في الامانات الأخرى في الدول المتقدمة" بدرجة متوسطة وبالرتبة الأخيرة .

3. تبين أن أبرز المؤشرات الدالة على تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية بعيد (المهارة) " التعامل الفعال مع المواطنين والعملاء وأصحاب المصلحة." بدرجة تطبيق عالية بالرتبة الأولى و" إعادة هندسة العمليات، ومهارة ربط مستوى الاداء بمعايير الجودة في المسح البيئي الداخلي، ومهارة معرفة التكامل بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية في امانة محافظة جدة، وتحليل النظام ورسم خرائط تدفق المعرفة، والتخطيط لإقامة المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية، وعمل أبحاث وتقارير باستخدام مؤشرات احصائية، ومهارة ربط مستوى الاداء بمعايير الجودة في المسح البيئي الخارجي، بينما جاءت " مهارة استخدام برامج الذكاء الصناعي " بدرجة متوسطة وبالرتبة الأخيرة.

4. تبين أن أبرز المؤشرات الدالة على تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية بعيد (التفكير) " الاهتمام بسلوك الأفراد في أمانة محافظة جدة" بدرجة تطبيق عالية بالرتبة الأولى و" الاهتمام بسلوك في أمانة محافظة جدة، والبحث عن المشكلات وتحليلها في أمانة محافظة جدة، ودراسة الانجازات والسلوك المعرفي في أمانة محافظة جدة، والاعتماد بأفكار الآخرين من أصحاب المصلحة في المنظمة عند اتخاذ القرار، واستخدام المعلومات ومقارنة أفضل البدائل من أجل التقييم، ونشر الثقافة التنظيمية في أمانة محافظة جدة، والاهتمام بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ومقارنة مستوى الاداء مع أهداف في أمانة محافظة جدة، ودراسة الخبرات والتجارب الماضية في بيئات مماثلة. بينما جاءت الفقرة" إنشاء مؤسسة قابلة للتعلم" بالرتبة الاخيرة بدرجة عالية.

الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة المعرفة (التشخيص- التوليد-

المشاركة) في مشاريع أمانة محافظة جدة

1. طريقة استخدام عملية تشخيص المعرفة في أمانة جدة: أعلى نسبة للطرق المطبقة في استخدام عملية تشخيص المعرفة في أمانة جدة هي تحديد انواع المعرفة المتوفرة لدى أمانة محافظة جدة حيث جاءت بالترتيب الاول وبنسبة تطبيق عالية بلغت (75,4%) ثم تبعتها تحديد انواع المعرفة المطلوبة لكل مهمة قبل القيام بتنفيذ المشروع بنسبة تطبيق (73,7%)



وبالرتبة الأخيرة" وضع مربعات حوار في موقع الأمانة من أجل التعرف على مجريات الأعمال بنسبة (70,2%). وبشكل عام فقد بلغت متوسط المجموع الكلي للنسب المئوية لتطبيق عملية تشخيص المعرفة (74%).

2. طريقة تحديد مصادر المعرفة والمهارات: أن نسبة تحديد مصادر المعرفة والمهارات في مشاريع أمانة محافظة جدة من وجهة نظر العاملين مطبقة بدرجة (74%) وقد كانت أكثر الطرق استخداماً "مراجعة المصادر الإلكترونية والسجلات الإلكترونية الخاصة بأعمال الأمانة" بنسبة (94,7%) ثم "البحث في محركات البحث" و "تقييم نظم المعلومات الإلكترونية باستمرار" حيث بلغت نسبة تطبيق كلا منهما (84,2%) ثم البحث في قواعد البيانات ومراجعة المصادر الورقية والسجلات الخاصة بأعمال الأمانة. حيث بلغت نسبة كلٍّ منهما (80,7%) وتبعها تطبيق "البحث في المواقع ذات الصلة" بنسبة تطبيق (77,2%) ثم تبعها "تشكيل فرق عمل لإعداد التقارير الدورية" بنسبة تطبيق (75,4%) ثم "تحديد الأشخاص الملمين بالمعرفة من ذوي الخبرات قبل تصميم المشروع" بنسبة (73,7%) ثم "ملاحظة مهارات وإداء العاملين في سجلات الموظفين" بنسبة (71,9%) ثم جاء تطبيق "عرض منصات للنجاحات السابقة على موقع الأمانة" بالرتبة الثامنة بنسبة (68,4%) وبالرتبة التاسعة تطبيقي "استخدام معلومات التغذية المرتدة في إعادة تقييم عمليات التخطيط والرقابة" و "رصد نتائج تحليل البيئة الداخلية للمنظمة" بنسبة (64,9%) لكلاً منهما، وبالرتبة قبل الأخيرة تطبيق "رصد نتائج تحليل البيئة الخارجية للمنظمة" بنسبة (63,2%) وبالرتبة الأخيرة "عرض منصات للإخفاقات السابقة على موقع الأمانة" (47,4%).

3. طريقة توليد المعرفة في أمانة جدة: أن نسبة الطرق المستخدمة في توليد المعرفة في مشاريع أمانة محافظة جدة من وجهة نظر العاملين مطبقة بدرجة (70,17%) وقد كانت أكثر الطرق استخداماً في إنشاء سجلات مالية بنسبة (80,7%) بالرتبة الأولى و"إنشاء سجلات تاريخية" بالرتبة الثانية وبنسبة (78,9%) ثم إنشاء سجلات رقمية للمشاريع بنسبة (77,2%) وإنشاء سجلات تشغيلية بنسبة (77,2%) والعمل على نشر التقارير الشهرية والربع سنوية والنصف سنوية بشكل مستمر على موقع الأمانة والمركز المعرفي بنسبة (77,2%) واستقطاب المهارات من خارج المنظمة بنسبة (77,2%) ونشر ثقافة المبادرة بين العاملين بالمشروع لإنتاج المعرفة بنسبة (73,7%) وطلب استشارة من جهات خارجية بنسبة (73,7%) وإنشاء سجلات قانونية بنسبة (71,9%) وتسهيل إمكانية الاضافة على النص في السجلات المعرفية من جميع أصحاب المصلحة بنسبة (71,9%) وتشجيع الحلول الابتكارية للمشاكل التي تواجه العمل بالمشروع بنسبة (68,4%) وتحديد العلاقات التبادلية بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بنسبة (66,7%) وتعليم الموظفين القدامى على التقنيات الحديثة بنسبة (64,9%) وتوظيف مواهب

العاملين في توليد معرفة جديدة بنسبة (63,2%) وتبني فكرة العمل المشترك بنسبة (61,4%) واشتركت معها بالرتبة العاشرة وقبل الأخيرة " تكوين فرق عمل تسهم في البحث عن حلول جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجه إدارة المشروع بصورة مبتكرة في الامانة بنسبة (61,4%) أما الرتبة الأخيرة فقد جاءت طريقيتي " تدريب وتعليم الافراد الجدد على اداء أعمالهم في الامانة" وتطوير آلية لاستقبال آراء ومقترحات البيئة المجتمعية المحيطة والمتعلقة بالمشروع بنسبة (57,9%) لكلاً منهما.

4. طريقة مشاركة المعرفة في أمانة جدة : أن نسبة الطرق المستخدمة في مشاركة المعرفة في مشاريع أمانة محافظة جدة من وجهة نظر العاملين مُطبقة بدرجة (74%) وقد كانت أكثر الطرق استخداماً " أشجع زملائي على التواصل وتبادل الأفكار والآراء" بنسبة (89,5%) وأن نسبة " تشجيع العاملين بالمشروع على تزويد زملائهم بالخبرات والمعارف التكنولوجية التي تساعدهم على تبادل المعرفة الكترونياً بنسبة (82,5%) وهي بالرتبة الثانية، ثم تبعها الطرق المستخدمة بمجال مشاركة المعرفة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عملية المشاركة بالمعرفة وهي "إقامة الدورات وإلقاء المحاضرات وورش العمل للعاملين بالمشروع" بنسبة (66,7%) وتضافر جهود العاملين من عدة تخصصات ذات الصلة (75,4%) والمساهمة في عمل شراكات مع أمانات أخرى داخل الوطن (71,9%) والمساهمة في عمل شراكات مع أمانات أخرى خارج الوطن (52,6%) والسماح للزملاء باستخدام سجلات المعرفة (70,2%) وتبادل المعرفة ثنائي الاتجاه أي يسمح النظام بإعادة الإرسال إلى الجهة المعنية مره أخرى (73,7%). ثم جاء " طلب المشاركة في اخراج منصات المعرفة (64,9%) بالرتبة الأخيرة.

آليات توثيق المعرفة الضمنية في مشاريع أمانة محافظة جدة:

#### 1. آليات التوثيق التقليدية في أمانة جدة

أن النسبة العامة لآليات التوثيق التقليدية في أمانة جدة كانت (64,9%) وقد جاء استخدام وكتابة التشريعات واللوائح المحفوظة على موقع الامانة بنسبة (78,9%) بالرتبة الأولى و إصدار ونشر التقارير السنوية بنسبة (75,4%) واستخدام التبويب والتدوين والتسجيل والتوثيق والارشاف والتصنيف والتكشيف والاستخلاص كأساليب للحفظ والتخزين للمعرفة بنسبة (73,7%)، ثم استخدام الأدلة الإرشادية التي توضح طرق عمل معينة أو استخدام مواقع أو برامج، بنسبة (71,9%) واستخدام الحلقات النقاشية بين الموظفين وقياداتهم لنقل وتحويل أفكارهم التي في عقولهم إلى نصوص موثقة بنسبة (68,4%) واشتركت معها بالرتبة والنسبة " استخدام ورش عمل ولقاءات للعاملين لمناقشة بعض المشاكل القائمة والمتوقعة في إدارة المشروع لاستخلاص أهم النتائج، واستخدام تقارير الزيارات الميدانية. بينما بلغت نسبة استخدام العصف الذهني من أجل مناقشة المشكلات وكتابة وتوثيق نقاط القوة والضعف (57,9%) واستخدام اسلوب التوضيح الرسومي والهرمي وفق خرائط التدفق عن مشاريع



الامانة القائمة (56,1%) واستخدام أسلوب تدوين التجارب السابقة للاستفادة من الخبرات (54,4%) أما استخدام أسلوب سرد القصص أو كتابتها من خبرات مرت على أمانة محافظة جدة بنسبة (40,4%).

2. استخدام ادوات استخلاص المعرفة الضمنية من الموظفين وعمل دراسات احصائية علميا أن المتوسط الكلي لمجموع استخدام ادوات استخلاص المعرفة الضمنية من الموظفين وعمل دراسات احصائية بنسبة (66,7%) وقد كانت المقابلات ومجموعات النقاش بالرتبة الأولى بنسبة (71,9%) وفحص السجلات (66,7%) والملاحظة (63,2%) والاستبيان (61,4%).

### 3. آليات التوثيق الإلكترونية

أن النسبة العامة لاستجابات العاملين لآليات التوثيق الإلكترونية في أمانة جدة بنسبة (63,2%) ، و "استخدام شبكة اتصالات داخلية ( انترنت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة الضمنية بين كافة الاقسام والموظفين في داخل امانة محافظة جدة (87,7%) بالرتبة الأولى و" استخدام نظم ادارة الوثائق والارشفة الالكترونية (84,2%) بالرتبة الثانية و استخدام الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) والبريد الإلكتروني في تبادل المعرفة مع البيئة الداخلية والخارجية (78,9%) و"استخدام خرائط نظم المعلومات الجغرافية GIS لتحديد أماكن المخاطر والأزمات (77,2%) واستخدام المستندات الالكترونية المشتركة لتحديث المعلومات وادارة المحتوى الإلكتروني (73,7%) واستخدام روابط ذات صلة مع وزارات ذات العلاقة بشبكة المعلومات (73,7%) واستخدام المنصات الإلكترونية لطرح الأفكار والبرامج والمشروعات الخاصة بالأمانة على الموقع (71,9%) واشتركت معها بالرتبة " وجود قاعدة بيانات مشتركة خاصة بالمنظمة" ثم " استخدام استطلاعات الرأي والاستفتاءات والاستبيانات الالكترونية على الموقع (70,2%). أما الوصول في قواعد البيانات الخاصة بالأمانات من أجل القيام بالبحوث والتقارير" واستخدام أنظمة وبرامج ادارة المشاريع المتخصصة مثل Primivra و MS project بنسبة (68,4%) وجاءت آليات " استخدام مربعات الحوار بين الموظفين على الموقع في أمانة محافظة جدة بنسبة (66,7%) وعمل محاضرات العروض powerpoint عن اهم التقارير الدورية والسنوية وأخذ الملاحظات (64,9%) واستخدام اسلوب المؤتمرات عن بعد Tele conferences لتبادل المعلومات في فريق العمل بشكل اني ولحظي (63,2%) أما آليات " استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل فيس بوك وتويتر وانستجرام للتواصل مع الاخرين وتبادل الافكار والآراء" واستخدام خرائط جانت (Perti & Gan) والجداول الزمنية (spreadsheet) من أجل متابعة انجاز مراحل المشاريع" واستخدام مكتبة الكترونية لحفظ التقارير والابحاث وأوراق العمل الخاصة بالأمانة" فقد كانت نسبة تطبيقها (59,6%). بينما ظهرت الآليات الأخرى بنسب استخدام تراوحت من (52,6%- 42,1%) وهي على ترتيبها" استخدام نظم دعم القرار DSS & MIS & ESS" واستخدام السبورة

الالكترونية لتبادل المعلومات" واستخدام Group ware لدعم العمل الجماعي المشترك" و استخدام طرق التنبيه التلقائي للتعرف على ما يستجد من الأحداث " واستخدام اجتماعات الفيديو على الخط المباشر (on line) " واستخدام نظم توثيق المؤتمرات وحفظها فيديو وصوت." واستخدام برامج تحويل الصوت الى نص مثل برنامج Text Aloud.

#### ملخص نتائج تحليل المقابلة :

ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة الأول "الطرق المستخدمة في الاجتماعات لنقل الخبرات الشخصية للموظفين المبتدئين" أجاب بنعم (38) موظفاً بنسبة (66,7%) وبلا (19) بنسبة (33,3%) وأبرز الطرق الممارسة: إجراء اجتماعات مع الموظفين لنقل الخبرات الشخصية للموظفين المبتدئين، فقد كانت من خلال الاجتماعات الدورية والتقارير السابقة وورش عمل والتحدث عن المشكلات والحوار والمناقشة والتوجيه والعصف الذهني وتجارب العمل والتدريب العملي وتوضيح ما يلزم توضيحه.

ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة الثاني "الطرق التي تساعد على التعبير عن المعارف والخبرات" أجاب " بنعم" (32) موظفاً بنسبة (56,1%) وبلا (25) موظفاً بنسبة (43,9%)، وأبرز الطرق: الاجتماعات العامة واجتماعات تعريفية، والتفاهم والاقناع والحوارات والمناقشات بنسبة (15,65%) ثم التدريب بصفة عامة والتدريب أثناء حدوث أي مشكلة فنية بنسبة (12,51%) والايملات و تطبيق عملي وسائل التواصل الاجتماعي و الحوارات والتعبير عن المعرفة والخبرات و العرض المرئي وتوثيق المعرفة و الاجتماعات الدورية و متابعة المهام توثيق في المكتبة الإلكترونية و الملف الشخصي للموظف (6,25%) لكلاً منها.

ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة الثالث " طرق تحويل المعرفة الى الزملاء" تبين أن التوجهات الشفهية مُطبقة بنسبة (45,61%) ثم التدريب أثناء العمل بنسبة (42,11%) والإجابة على الأسئلة (31,58%) بينما ظهرت الوسائل والطرق الأخرى بنسب تراوحت من (21,05%-12,28%) وهي تسجيل معلوماتك الجديدة و كتابة ادلة إرشادية و اجراءات والتقارير و كتابة ادلة سياسات وعن طريق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الانترنت.

ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة الرابع " طرق اكتساب المعرفة من الزملاء" تبين أن الطرق المستخدمة باكتساب المعرفة، منها أثناء تجارب العمل والتي كانت مُطبقة بنسبة (82,46%) و" المحادثات والحوارات " بنسبة (75,44%) وأثناء الاجتماعات الرسمية (52,63%) بينما ظهرت طريقة اكتساب المعرفة أثناء الاجتماعات غير الرسمية (49,12%) والملاحظة (38,60%) والتقليد (29,82%) وجاءت طريقة اكتساب المعرفة عن طريق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الانترنت (21,05%) بالترتبة الأخيرة .



ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة الخامس "الأدوات التكنولوجية لنقل ومشاركة المعرفة" البريد الإلكتروني بنسبة (68,42%) كما تبين أن (otranscribe ، وفورام و Group reader قروب ريدر) غير مُستخدمة أبداً بينما جاءت الأدوات الأخرى بنسب استخدام أقل الوتساب (33,33%) ثم تويتر (26,32%) والانسجرام (17,54%) ولينكد ان (10,53%) واليوتيوب (22,81%) والفيسبوك (7,02%) وكليندر (5,26%) وقوقل بوك ماركس (5,26%) و Adobe Reader ادوبي ريدر (5,26%) والويكي (3,51%) وديغ (3,51%) ثم video conference فيديو كونفيرنس (3,51%) ثم RSS (1,75%) والمدونة (1,75%) Genius Scan جنيس سكان (1,75%).

ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة السادس "الأفكار التي يتم تشجيعها في المنظمة" إن الأفكار التي يتم تشجيعها لدى العاملين بأمانة محافظة جدة، كانت المبادرات بنسبة تكرار (77,19%) والتعلم بنسبة (66,67%) ثم التعاون (64,91%) أما الأفكار الأخرى فقد تراوحت نسب تكرارها من (45,61-8,77%) وهي تقبل النقد، والثقة، والتنافس، والرضا المستمر، أما عدم ابداء الرأي والسكوت، فقد جاءت بنسب قليلة.

ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة السابع "طرق توليد المعرفة الجديدة وتوثيقها" تبين أن آليات توليد وتوثيق المعرفة من خلال المقابلة أعلاها تدوين التجارب السابقة بنسبة (54,39%) واستقطاب المعرفة من الخارج بنسبة (50,88%) وتدوين الدروس المستفادة (43,86%) ثم تقييم النجاحات والإخفاقات السابقة واستقطاب المعرفة من الداخل لنسبة (40,35%) والعصف الذهني (33,34%) ثم سرد القصص (15,79%).

ملخص نتائج تحليل سؤال المقابلة الثامن "المعوقات التي تواجه الأمانة في توثيق المعرفة الضمنية" أكثر المعوقات كانت تتعلق في الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة بنسبة (68,42%) بينما كانت نسبة المعوقات المتعلقة في القيادة التنظيمية بنسبة (59,65%) أما نسبة المعوقات التكنولوجية وأدواتها فقد كانت بنسبة (42,11%).

### التوصيات:

1. بناء على النتائج التي حصلت عليها الباحثة فإنها توصلت إلى مجموعة من التوصيات كالتالي:  
تشجيع المسؤولين على تطبيق إدارة الابتكار التكنولوجي، واستخدام معلومات التغذية المرتدة، لإيجاد القيمة المضافة.
2. ضرورة العمل على الاستفادة من الخبرات المجاورة من خلال البحث عن إنجازات الغير في البلديات الأخرى.
3. ضرورة توفير مقاييس مرجعية للنموذج المثالي في الأمانات الأخرى في الدول المتقدمة.
4. تنشيط البحث العلمي لدى أمانة محافظة جدة من خلال تفعيل الدراسات والتقارير

- باستخدام مؤشرات احصائية عبر الموقع المعرفي.
5. تنمية مهارات استخدام برامج الذكاء الصناعي والعمل على نشر الثقافة التنظيمية في أمانة محافظة جدة، والاهتمام بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
  6. العمل على دراسة الخبرات والتجارب الماضية في بيئات مماثلة والعمل على إنشاء مؤسسة قابلة للتعلم.
  7. العمل على تطوير آلية لاستقبال آراء ومقترحات البيئة المجتمعية المحيطة والمتعلقة بالمشروع.
  8. العمل على تنمية الطرق التي تساعد على التعبير عن المعارف والخبرات مثل الاجتماعات العامة واجتماعات تعريفية، والتفاهم والاقناع والحوارات والمناقشات والتطبيق العملي وسائل التواصل الاجتماعي والحوارات والتعبير عن المعرفة والخبرات والعرض المرئي وتوثيق المعرفة والاجتماعات الدورية ومتابعة المهام والتوثيق في المكتبة الإلكترونية والملف الشخصي للموظف.
  9. العمل على تنمية مهارات استخدام الأدوات التكنولوجية لنقل ومشاركة المعرفة التي كشفت عنها الدراسة مثل البريد الإلكتروني والعمل على إكساب العاملين مهارات الاستخدام للأدوات الأخرى مثل (otranscribe ، وفورام و Group reader قروب ريدر) و Adobe Reader ادوبي ريدر والويكي وديج ثم video conference فيديو كونفيرنس ثم RSS والمدونة Genius Scan جنيس سكان.
  10. العمل على استخدام أسلوب تدوين التجارب السابقة للاستفادة من الخبرات واستخدام أسلوب سرد القصص أو كتابتها من خبرات مرت على أمانة محافظة جدة حيث كشفت النتائج عن قلة استخدامها.
  11. العمل على استخدام السبورة الالكترونية لتبادل المعلومات" واستخدام Group ware لدعم العمل الجماعي المشترك" واستخدام طرق التنبيه التلقائي للتعرف على ما يستجد من الأحداث" واستخدام اجتماعات الفيديو على الخط المباشر ونظم توثيق المؤتمرات وحفظها فيديو وصوت والتي تبين قلتها.
  12. معالجة المعوقات التي كشفت عنها الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة والقيادة التنظيمية و المعوقات التكنولوجية وأدواتها، من خلال تعديل اللوائح والانظمة والتعليمات وبناء النظم الإدارية التي تُشجع على الاستخدام الأمثل لعمليات إدارة المعرفة والعمل على توظيف التقنيات الحديثة في ادارة المعرفة.
  13. إضافة منصة لتشارك وتوثيق قصص النجاحات والاختافات باعتبارها أهم أساليب توثيق المعرفة الضمنية وتبادل المعارف حيث كشفت النتائج عن انخفاض تطبيقها.
  14. الاشتراك في قواعد بيانات عربية واجنبية ودوريات ومجلات إدارية وذلك لسهولة البحث

والاطلاع على الإنتاج الادبي والفكري من قبل الموظفين.

15. توثيق الدراسات والاوراق العلمية التي أجريت على الامانة للاستفادة من نتائجها وتوصياتها. خلصت الباحثة إلى أن تبني منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية يتطلب نموذجاً جديداً من الإدارة، والقيادة التي تتقبل التغيير من أجل مواجهة المنافسة، والرقى بمستوى أداء هذه المنظمات، ومستوى الخدمة المقدمة لذلك، ومن أجل مواكبة منظمات المعرفة والمشاركة الفاعلة بالنهوض بالمجتمع، على المديرين وقادة المنظمات الحكومية الاقتناع بأن التوجه العالمي أصبح لا يعتمد على الموظف ذي الطاقة العضلية فقط على حساب موظف المعرفة والإبداع الفكري، حيث أن لدينا عدد كبير من القوى البشرية المؤهلة والمدربة، ولكن ذلك لن يتحقق دون العناية بالموارد البشري وإطلاق طاقاته الفكرية والإبداعية، وإشراكه في عملية الإدارة واتخاذ القرار، وتمكينهم من المشاركة المسئولة في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من أجل تحقيق الأهداف في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات والمعرفة.



## المراجع

- أبو بكر، فاتن (2005). "انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية"، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة ص3.
- الأكلبي، علي ذيب (2008). "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 26.
- أشتون كريس (2010). "تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية"، تر. إصلاح علا أحمد. إشراف توفيق عبد الرحمان. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ص36.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). "الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، ص34-147.
- حسين فاتن (2004). " أثر استخدام الحاسوب في القدرة على التفكير الابداعي واكتساب المفاهيم العلمية لدى طلاب الصف الاول" رسالة ماجستير، مجلس كلية المعلمين، جامعة الموصل ص197.
- الخالدي، أديب محمد (2003). "سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن ص35.
- دهليز، خالد، وعنبر، هشام (2017). "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين"، IUG Journal of Economics and Business Vol 25, No2 2017, pp 01-21
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2013). "إدارة المعرفة" القاهرة: دار الكتب، الطبعة الخامسة ص 115-187.
- الزيادات، محمد عواد (2013). "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع ص93.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (2007). "البحث العلمي مفهومه. ادواته. اساليبه" عمان: دار الفكر ص391.
- عجلان، حسن، حسين (2013). "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال". عمان: دار إثراء ص122-123.
- العلواني، حسن (2001). "إدارة المعرفة- المفهوم والمداخل النظرية، من بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة المعنون بالقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة



- للإدارة العربية، في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة ج، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص 315.
- عليان، ربيعي مصطفى (2008). "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 91-196.
- عودة، أحمد سليمان (2013). "القياس والتقويم في العملية التدريسية"، إريد: دار الأمل للنشر والتوزيع ص 180.
- المنبرواوي، هناء (2015). "دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر ص ص 48-141.
- نور الدين، عصام (2010). "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع ص 31.
- ياسين، سعد غالب (2007). "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ص 78-92.

### المراجع الأجنبية:

- Alzahrani, Ebtasam,(2016) " knowledge sharing: An Analytical Study of the Cognitive Municipality Center in Jeddah Province", International Conference on Change, Innovation, Informatics and Disruptive technology ICCIIDT'16, London-U.K, October 11,12 2016 p.p 252-240
- Ally, M. (2016). "Foundations of educational theory for online learning". Theory and practice of online learning. 3-31. AU Press, Athabasca University P4.
- Alvesson, Mats (1993). "Organization as Rhetoric: Knowledge Intensive". NewYork, NY, USA: Cambridge Univesity Press, p103
- Cowan, Robin.C,& David, Paul A & Foray, Dominique (2011)." The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness" Industrial and Corporate Change, Oxford University Press, v. 9, N.2, June, Pp21-211



- Delong, David W. (2004). "Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce", Oxford University Press (August) p6.
- Ibidunni Ayodotun Stephen & others (2018). "EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN TACIT KNOWLEDGE OF INDIVIDUALS AND CUSTOMER SATISFACTION "Academy of Entrepreneurship Journal,Volume 24, Issue 1.
- Ganesh, Koushik, Kumar, Prithivraj Pravin (2016). "Mapping of development process for Tacit knowledge transfer in Product development organization", Department of Product Development , Sweden.p.p 1-59
- Malhotra, Yogesh (2000). "Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep p83
- Navidi , Fatemeh ,Elt (2017). "Organizational knowledge documentation in project-based institutes" , The Electronic Library, Vol. 35 Issue: 5
- Nguyen, Long (2016). "Knowledge Areas Delivered in Project Management Programs", American Society of Civil Engineers.
- Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker (2009). "Knowledge management-what makes the success", International Journal of Technology Management, Volume 45, Number 3-4/ 2009 P.P380-389.
- SEAN KIM (10-2-2015), "Try These 5 Steps for Learning New Skills Faster", www.fastcompany.com, Retrieved 7-3-2018. Edited PP2-10
- Teguh Sriwidadi, Hartiwi Prabowo and Regina Eka Riantini (2018)." The Role of Tacit Knowledge on Sustainable Competitive Advantage Moderated by Top Management Support in BINUS Online Learning" Pertanika J. Soc. Sci. & Hum. 26 (T) p.p 247 – 254. Journal homepage: <http://www.pertanika.upm.edu.my/>
- Wiig; K. (2003), "Knowledge Management Foundations: Thinking", Arlington: Schema Press, p.p11-207

