

# مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة

## بالشركات الصناعية السعودية

د. نورة بنت ناصر بن عبد الله الهزاني

أستاذ مساعد في تقنيات إدارة المعرفة

جامعة الأميرة نورة

### مستخلص

يمثل نقل وتوطين المعرفة بإدارة فاعلة مفتاح النمو والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية مما يسهم في تقدير العائد من الرصيد المعرفي وتنمية قدرات أعضائها لإنتاج معارف جديدة، حيث يدعم استعمال المعرفة بكفاءة الميزة التنافسية ويكفل التطوير لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية والتي أدركت أهمية ما لديها من مصادر معرفية تمكنها من القدرة على الابتكار والتجديد والاستجابة الصحيحة للمتغيرات المتسارعة في ظل الانفتاح المعرفي.

وإذا كان نقل وتوطين المعرفة مهمًا فإن الأفراد العاملين والبنية التكنولوجية في منتهى الأهمية في عملية النقل هذه، وتزداد أهمية النقل فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية بأشكالها الثلاثة المعرفة الإجرائية، والقدرات العملية، والمبادئ والمنهجيات والقواعد المعرفية التي يمتلكها الفرد. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية، وكيفية تحديدها، وتجميعها وتنظيمها ومعالجتها داخل إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أهم المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد في الإدارة جاءت أعلى نسبة موافقة في محور الخبرة العملية حيث بلغت نسبة ٨٤%، كما كشفت عن أهم الوسائل

الرقمية التي استخدمتها الإدارة لنقل المعرفة الضمنية إلى جميع الأفراد والأقسام حيث بلغت أعلى نسبة موافقة ٦٣% في توافر شبكة الشركة الداخلية الإنترنت. كما كشفت عن التهديدات الرئيسية لمصادر المعرفة الضمنية التي تواجه الإدارة حيث بلغت أعلى نسبة موافقة ٦٨% في محور تخلي الموظفين الذين يملكون الخبرة عن الشركة وانتقالهم إلى مواقع أخرى. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تحديث قاعدة البيانات المعرفية للشركة بكل ما يستجد من معارف صريحة، كما يجب نقل المعارف الضمنية الصالحة إلى قاعدة البيانات المعرفية للشركة، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد نظام للحوافز والمكافآت من أجل خلق ثقافة عامة من التشارك في الخبرات.

### **الكلمات المفتاحية:**

مصادر المعرفة- المعرفة الضمنية- إدارة الأصول المعرفية- إدارة المعرفة

### **مقدمة الدراسة:**

تتمتع إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية بخبرات كبيرة تمكنها من تقديم حلول تشمل النطاق الكامل لدورة المعرفة ابتداءً من ( اقتنائها والتقاطها ومن ثم إدارتها وتنظيمها وانتهاءً بإتاحتها للبحث والاستكشاف والمشاركة وبنائها)، وتشمل حلول وخدمات الشركة امتلاك أدوات وتقنيات ونظم إدارة المعرفة إضافة إلى نقل أفضل الممارسات وتقديم خدمات محترفة سواء للأفراد أو الشركات.

وتعد الخبرات الكبيرة لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية والتزامها بتوفير حلول وخدمات تخدم احتياجات مجتمعاتنا المحلية ومتطلباتها الخاصة، إحدى نقاط القوة لدى الشركة. كما أنها التزمت بمجتمع المتخصصين في المعرفة والمعلومات في المنطقة ومساهماتها النشطة في تطويره وتنميته.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية.

## مشكلة الدراسة:

لقد تعددت مصادر المعرفة في الشركات مما جعلها تلجأ إلى معالجة المعرفة في كافة مراحلها بدءاً من التكوين، فالتطور، فالاستخدام وصولاً إلى النشر، ومن هنا نجد اهتمام الشركات في توفير المعرفة لعملائها وذلك بمساعدتهم على حسن اختيار واستغلال لمصادر المعرفة، وخدمات وحلول المعرفة مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية لتلك الشركات التي تطبق إدارة المعرفة.

وعلى ضوء ذلك نجد أن عمليات نقل المعرفة الضمنية تشكل تهديداً لإدارة المعرفة في الشركات حيث إنه في كثير من الأحيان يصعب صياغتها والتواصل معها، واستغلالها في توليد معرفة جديدة، ومن ثم يتوجب أن تتدارك تلك الشركات هذا الخطر الرئيسي بأن تعمل على إيجاد وسائل عملية لتناقلها ومواجهة خطر فقدانها، والإسهام في تحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للفهم والتعلم من قبل المختصين والمشاركين في المعرفة.

ونظراً لأهمية المعرفة الضمنية في تفرد إدارة المعرفة في الشركات بمعارفها وخبراتها وكفاءة عمال المعرفة بها ومقدرتهم في إنتاج وتوليد معارف جديدة من خلال توصيل، وتشارك المعرفة الضمنية بعدة طرق مختلفة مما يسهم في نجاح إدارة المعرفة في شركاتهم، ولذلك ستحاول هذا الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

" كيف تُحدّد مصادر المعرفة الضمنية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية وجمعها وتخزينها ومعالجتها داخل الإدارة؟"

## أهداف الدراسة:

تعد المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية، والقيم والمعتقدات، والمهارات من أكثر العناصر فاعلية وتأثيراً في إدارة الشركات الصناعية السعودية فهي أحد مصادر المعرفة التي تعتمد عليها الشركة فيما يتعلق بإنتاجها في مجال حلول المعرفة أو تقديم خدماتها المعرفية، ولذلك تهدف هذا الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على مصادر المعرفة الضمنية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية.

٢. التعرف على كيفية تحديد مصادر المعرفة الضمنية، وتجميعها، وتنظيمها، ومعالجتها داخل إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية.
٣. التعرف على أنماط تحويل المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية.
٤. الكشف عن المناهج التي تتبعها إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية للحصول على المعرفة الضمنية من الجماعات والأفراد.
٥. الكشف عن ماهية الوسائل الرقمية التي استخدمتها الشركة في نقل المعرفة الضمنية إلى جميع الأفراد والأقسام في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية؟
٦. الكشف عن التهديدات الرئيسية لمصادر المعرفة الضمنية التي تواجه إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية.

### أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع ذاته والتي تتمثل فيما يلي:
١. تعود أهمية المعرفة الضمنية إلى أن المعرفة التي تمتلكها أي شركة سوف تفقد بالضرورة من قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق عمل، لذلك فإن الشركات تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بأسرار المعرفة وجوهر المعرفة التي قامت بابتكارها. والقيام فقط بترميز القدر اليسير منها الذي لا يهدد مصالح الشركة، لهذا من الواجب على الشركة تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها بدقة وعناية، والتي تكون موجودة عند أهم أصول الشركة، وهم الأفراد. فإذا ما أُهْمُ بهذا العنصر وتُمنِّي ساعد ذلك على تحقيق الشركة ما تسعى إليه من أهداف.
  ٢. إن الطبيعة الذاتية للمعرفة الضمنية وصعوبة نمذجتها ونقلها للآخرين جعل منها صعبة التقليد مما يمنح هذا النوع من المعرفة ميزة تنافسية ومصدرًا دائمًا للتميز بالنسبة للشركة.

## إجراءات الدراسة:

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة والذي يعد أكثر المناهج تناسباً مع أهدافها كما أنه أكثر انسجاماً مع طبيعة المشكلة التي تُبَحَث في هذا الدراسة؛ حيث عمدت الباحثة إلى التعرف على مصادر المعرفة الضمنية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية من خلال عملية جمع البيانات عن طريق الاستبانة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية على اختلاف تخصصاتهم ومجالاتهم الوظيفية وتُحَفِّظ على مسمى الشركة بناء على طلبها، حيث وزعت الباحثة ١٠٠ استبانة على الأفراد العاملين بها، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة ٧٦ استبانة صالحة لتحليل البيانات، وذلك بمعدل استجابة يبلغ ٥٣%.

## • حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا الدراسة على مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية.
٢. **الحدود المكانية:** لقد أُخْتيرت إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية بوصفها حدوداً مكانية لهذا الدراسة وذلك للأسباب الآتية:
  - لكونها من أهم الشركات التي لديها سياسة إدارة المعرفة على مستوى المملكة العربية السعودية.
  - لم تجر دراسة مشابهة لهذه الدراسة في هذه الشركة.
  - الارتباط الوثيق بين نقل وتوطين المعرفة بالشركة والمكتبات الأخرى سواء المتخصصة أو الأكاديمية أو الوطنية من خلال إتاحة مصادر المعرفة وخدماتها المعرفية بها. بالإضافة إلى إتاحة فرصة أكاديمية لدراسة دكتوراه إدارة المعرفة والذي يتيح قسم المعلومات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة لموظفي الشركات الصناعية على وجه الخصوص.

٣. الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة على جمع البيانات خلال الفترة من

١١/١٤٣٩هـ إلى ٢١/١٤٣٩هـ .

### مصطلحات الدراسة:

- **المعرفة Knowledge:** هو مصطلح يشير إلى "عبارة عن مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات الأخرى" (العلي، وآخرون: ١٤٢٦هـ، ٣٥٩) ولذلك يمكن تعريفها إجرائياً بأنها أساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والآراء، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الأفراد أو الشركة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة.
- **إدارة المعرفة Knowledge Management (KM):** هو مصطلح يشير إلى "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (الزيادات، ١٤٢٩هـ، ص ٥٥).
- ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها كيفية تعريف إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية وكيفية حصولها على ما لدى الأفراد من معارف كامنة في عقولهم أو جمع وإيجاد المعرفة الصريحة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها ومشاركتها بين عاملي المعرفة، بما يحقق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء في الشركة بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.
- **مصادر المعرفة: Sources of knowledge** عرف عبدالقادر مصادر المعرفة بأنها " الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة الدراسة العلمية والتفكير والدراسات الميدانية والتطوير والخبرات والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان وعبر الزمان لتتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات، وقد قسمها إلى نوعين معرفة صريحة وضمنية " (عبدالقادر: ٢٠٠٩م،

١٠٩٣)؛ وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف مصادر المعرفة الضمنية إجرائياً بأنها ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة المتكونة في عقول الأفراد من الخبرات والتجارب، والمهارات، والآراء والقيم الشخصية.

• **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** هي مصطلح يشير إلى المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة (نجم: ١٤٢٥هـ، ٤٣١).

• **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:** عرف الشيمي المعرفة الصريحة بأنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن التعبير عنها برموز وكتبتها ونقلها للآخرين مثل المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات) (الشيمي: ٢٠٠٩م، ٥٠).

#### الدراسات السابقة:

تعتمد الباحثة في عرض الدراسات السابقة على التتبع الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

١- دراسة عبدالله (٢٠١٥م) " إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي" وتهدف الدراسة إلى التعرف على مصادر المعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، وعملياتها ومراحل تنفيذها من أجل استشراف دور اختصاصي المعلومات ومهارات العمل ضمن فريق إدارة المعرفة فضلا عن متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات والبيئة الملائمة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

• توفر مصادر المعرفة الصريحة المتمثلة في الكتب والدوريات وقاعدة بيانات تشتمل ١٤ تشريعاً.

• أوضحت دور المستفيدين في الإسهام بدرجة أو بأخرى في إدارة المعرفة من خلال تفاعلهم مع الموظفين أو مع بعضهم أو مع مصادر المعلومات وتتعدد الجهات المستفيدة من مكتبة مجلس النواب.

• كشفت عن معوقات تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال تأثير الكفاءات المهنية والمهارات الفنية والاحترافية للعاملين وخبراتهم في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة. بينما أهم توصيات الدراسة صياغة استراتيجية للمكتبة من منظور إدارة المعرفة، بناء على ما تعرفه والأخذ بعين الاعتبار مصادر المعرفة الكامنة، فضلاً عن مقتنياتها من مصادر معلومات صريحة واتصالات داخلية أو خارجية في بيئتها ويمكن الوصول إليها، لذلك فإن المعرفة المنتجة أكثر ما يميزها على المنافسين، تكمن في خبرات البحث، والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات (عبدالله: ٢٠١٥، ٦٠١).

٢- دراسة الباحثين خصيب، أبو فضة (٢٠١٢م) " المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية" وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة ما بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي من جهة، ومستوى جودة المنتج لشركات الاتصالات الفلسطينية بمكوناتها المادية الملموسة، والمعنوية غير الملموسة، والتي تتمثل في الأداء والمطابقة (التوافق) والمتانة والصلاحية، والخصائص المكتملة والموثوقية والصفات الجمالية والجودة المدركة، وبالتالي معرفة فيما إذا كان هناك تأثير متبادل ما بين المعرفة الضمنية، ومستوى جودة المنتج، ومستوى هذا التأثير. وذلك من خلال استبانة موزعة على ١٠٤ من الكادر الأكاديمي والإداري لموظفي جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

• ارتباط المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي ارتباطاً معنوياً بأبعاد الجودة الثمانية للمنتج حيث أظهرت عمق الخبرة المتعلقة بمنتج الشركة بشكل عام وكذلك سهولة تخزين رموز المنتج في قاعدة المعرفة التنظيمية للمستهلك مما يسهل التشارك بها مع الآخرين، وأيضاً كشفت عن التفاعل المستمر ما بين المعرفة الضمنية كجزء من المعرفة العامة وجودة المنتج المفترضة من المستهلك ( خصيب: ٢٠١٢م، ١٠).

٣- دراسة الصالح (٢٠١٢م) بعنوان "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة: دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين في الشركات متعددة الجنسيات



في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثر ذلك على تنمية الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية باستخدام مدخل المعرفة الضمنية في هذه الشركات. وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب الوصف التحليلي، حيث وُزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من ١٢٠ موظفًا في ١٥ شركة في عمان. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن للمعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص تأثيراً على تنمية الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة في الشركات متعددة الجنسيات.
- كشفت الدراسة أن الشركات متعددة الجنسيات تدرك مدى استخدامها للمعرفة الضمنية وتطبيقها في إدارتها، حيث أنها تستخدم عدة أساليب لاستخدامها من استعراض للمواضيع الأساسية في العمل بهدف التعرف إلى أبعادها ومن ثم تعمل على تعزيز مهارات العمل من خلال عقد الدورات التدريبية والعمل على نقل الخبرات العالية لباقي الموظفين وأنها تقوم باستقطاب الكفاءات ومن ثم أنها تشجع التعلم وفتح باب المبادرة للموظفين لتعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم، وهذه كلها من وسائل استخدام المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والتي يصعب مشاركتها وتحويلها (الصالح: ٢٠١٢م، ٣٣).

٤- رسالة الشهراني (٢٠٠٩م) بعنوان "أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة التي يُحصَل عليها من المصادر التالية: التغذية العكسية، والشركات المنافسة، والمعرفة الضمنية، والمصادر المفتوحة، والأرشيف، والمستشار الخارجي على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، كما هدفت إلى التعرف على العوامل التي تساهم في الحد من استفادة شركة الاتصالات السعودية من إدارة المعرفة، وقد اعتمدت على المنهج المسحي الوصفي حيث وُزعت ٣٩٦ استبانة على موظفي شركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توصلت أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من وجود أثر للمعرفة الضمنية والمعرفة المتراكمة في الأرشيف على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية.
- كشفت عن وجود تأثير للمعرفة التي يُحصَل عليها من المصادر التالية: التغذية العكسية والشركات المنافسة والمعرفة الضمنية والمصادر المفتوحة والأرشيف والمستشار الخارجي على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية.
- أوضحت أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في الحد من استفادة شركة الاتصالات السعودية من إدارة المعرفة أهمها عدم الإلمام بالطرق العلمية لتطوير المعرفة وتوزيعها، عدم الإلمام بالفوائد المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة. وفيما خلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:
- الاهتمام بالمعرفة الضمنية كمصدر مهم من مصادر المعرفة الذي من شأنه أن يساعد الشركة في رسم الخطط المناسبة لها.
- الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية عن نظام الحوافز وسلم الرواتب في الشركات المنافسة عند تخطيط نظام الحوافز وسلم الرواتب لدى الشركة ليكون عامل جذب للكفاءات البشرية المتميزة واستقطاب الكوادر المؤهلة في مجال إدارة المعرفة في شركة الاتصالات السعودية (الشهراني: ٢٠٠٩م، ٥).
- ٥- دراسة سانثيز Sanchez (٢٠٠٥م) بعنوان "المعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة" والتي تهدف إلى دراسة المنهجين الأساسيين لإدارة المعرفة والمتمثلة في المعرفة الضمنية والصريحة، وقد كان من نتائج الدراسة ما يلي:
- تأكيد منهج المعرفة الضمنية على فهم أنواع المعرفة التي يمتلكها الأفراد في المنظمة وحركة الأفراد في نقل المعرفة ضمن المنظمة، وإدارة الأفراد الأساسيين كمولدين للمعرفة وحاملين لها.
- يؤكد منهج المعرفة الصريحة على عمليات التمثيل الواضح للمعرفة التي يحملها الأفراد، وتصميم المناهج التنظيمية لتوليد معرفة جديدة، وتطوير النظم لنشر المعرفة الصريحة ضمن المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة بتصميم مناهج مركبة من إداة المعرفة والمعرفة الضمنية لتوليد تصميم هجين لممارسات إدارة المعرفة في المنظمة (Sanchez, 2005, 5).

### مناقشة الدراسات السابقة:

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف، فيما بينها وبين الدراسة الحالية. وذلك من خلال النقاط الآتية:

١. **موضوع الدراسة:** تتفق الدراسات السابقة، والدراسة الحالية من حيث مجال موضوعها وهي مصادر المعرفة الضمنية إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع حيث تتناول دراسة إدارة المعرفة الصريحة والكاملة من وجهة نظر اختصاصي المعلومات في مكتبة مجلس النواب العراقي، وبينما تركز دراسة على العلاقة ما بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي من جهة ومستوى جودة المنتج لشركات الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري لموظفي جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله، وفي حين تتناول دراسة التعرف على مدى إدراك العاملين في الشركات متعددة الجنسيات في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثر ذلك على تنمية الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة من وجهة نظر ١٢٠ موظفًا في ١٥ شركة في عمان، بينما تركز دراسة على أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض، وفي حين تتناول دراسة المنهجين الأساسيين لإدارة المعرفة والمتمثلة في المعرفة الضمنية والصريحة، ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها تعنى بشركة تطبق إدارة المعرفة وتتيح الخدمات المعرفية حيث تتناول الدراسة الحالية مصادر المعرفة الضمنية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية، والتي تهدف إلى التعرف على مصادر المعرفة الضمنية، وكيفية تحديدها، وتجميعها وتنظيمها ومعالجتها داخل الإدارة.

٢. **البيئة الثقافية:** دراسة واحدة في كل من الأردن، وفلسطين، والعراق، والسعودية فيما الدراسة الحالية تطبق على موظفي إدارة المعرفة في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية.

٣. **منهج الدراسة:** استخدمت دراستان المنهج الوصفي فيما الدراسة الحالية تطبق منهج دراسة الحالة.

٤. عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة لدراستين في موظفي الشركات، ودراسة واحدة في الكادر الأكاديمي والإداري لموظفي جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله.
٥. أداة الدراسة: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية.
- وبالطبع فإن كل ما ذكر آنفاً من دراسات يجانب موضوعياً الحدود الدقيقة لهذه الدراسة. وتتفق الدراسات السالفة الذكر مع دراستنا في كونها تتناول بشكل عام بعض أهداف هذه الدراسة، بينما تختلف عنها باهتمام دراستنا بواقع مصادر المعرفة الضمنية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركات الصناعية السعودية على اعتبار أنه مصطلح حديث النشأة، وقد أثرت الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بالمعلومات اللازمة، واستفادت منها الباحثة لتحديد أهم الأبعاد، والمحاور الواجب بحثها كما قد أعطت الباحثة رؤية أوسع، وأشمل بأبعاد، وزوايا متباينة للموضوع.
- الإطار النظري:**

كانت البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث في منتصف التسعينيات والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف حيث ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام ١٩٨٩م في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت، والتي أوضحت نجاح برامج مبادرة المعرفة في شركة HP الأمريكية، ومصرف إمبريال الكندي.

• **مفهوم إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management :**

هي "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخصن كافة أنواع المعرفة، ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

• **أهمية إدارة المعرفة**

١. إنتاج معرفة جديدة.
٢. الحصول على المعرفة في صنع القرار.
٣. تسهم في دعم الإبداع والابتكار.

٣. تفرغ المعرفة في وثائق، وقواعد البيانات، والشبكة الداخلية.
٤. مشاركة المعرفة عبر الشبكات الاجتماعية، والبريد الإلكتروني، ومقاهي المعرفة وغيرها.
٥. تعزز قدرة المؤسسة في الاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

#### • مفهوم مصادر المعرفة Sources of knowledge:

هو الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة الدراسة العلمية والتفكير، والدراسات الميدانية والتطوير والخبرات، و المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان وعبر الزمان لتتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات وقد قسمها إلى نوعين معرفة صريحة وضمنية". (عبدالقادر: ٢٠٠٩م، ١٠٩٣).

ومما نلاحظه أن هذا التعريف يمتاز بشموليته لنوعي مصادر المعرفة وإن كانت هناك تصنيفات عديدة للمعرفة بهدف تحقيق إدارة المعرفة الفاعلة في الشركات الصناعية، ولتحسين استعمالها، وتطوير آلية، وعمليات إنشائها، وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن تجسيدها بشكل منتجات، وخدمات، ولعل من أهم التصنيفات البارزة في هذا المجال ما ذكره نوناكا الذي صنفاها إلى نوعين رئيسيين هما المعرفة الضمنية والصريحة.

#### • أهمية مصادر المعرفة:

١. معرفة الفرد لأحدث المعرفة في مجال اهتمامه.
٢. توفير قاعدة بيانات شاملة لمصادر المعرفة وسهولة الوصول إليها.
٣. تسهم في اطلاع الفرد على الخبرات وتجارب الآخرين والاستفادة منها.

#### • أنواع مصادر المعرفة:

##### أولاً: مصادر المعرفة الصريحة:

هي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم والمشاركة وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية ( الكتب، والأدلة، وبحوث المؤتمرات، والندوات واللقاءات، والمناقشات العامة، وإجراءات العمل، والمواد السمعية، وقواعد البيانات والمعرفة). والجدير بالذكر أن المعرفة الصريحة قابلة للتعليم، ومن المعارف الصريحة براءات الاختراع، وإجراءات العمل.

##### ثانياً: مصادر المعرفة الضمنية:

هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، وتتمثل في حقائق، وبيانات، وصور ذهنية، وأحكام،

وتوقعات، وفرضيات عامة، ومعتقدات، وجهات نظر ومفاهيم، واستراتيجيات تفكير (الجاموس: ٢٠١٣م، ٢٢). والجدير بالذكر أن المعرفة الضمنية غير قابلة للتعليم، وتوجد في عمل الأفراد، وفرق العمل في مؤسسات التعليم العالي، وهذه المعرفة تعطي المؤسسة خصوصيتها، وشخصيتها، وقدرتها على إنشاء المعرفة، ومن أهم المعارف الضمنية الخبرات، والتجارب لأفراد الشركات الصناعية التي لم توثق رسمياً والتي يمكن مشاركتها من خلال الأحاديث، وسرد القصص، بالإضافة إلى المهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة.

ويصعب الحصول على المعرفة الضمنية وتتميزها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة، إلا من خلال الاستعلام والمناقشة والاحتكاك مع صاحب المعرفة.

وقد تخسر المنظمة المعرفة الضمنية في حال غادر حاملها المنظمة بسبب الاستقالة أو التقاعد أو بسبب الوفاة ولذلك تطلب المنظمة من أفرادها المتميزين تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة مكتوبة وتشجعهم على نشرها ومشاركتها مع زملائهم الآخرين. وتدرك الشركات الصناعية الفائدة التنافسية من تحويل المعرفة الضمنية للفرد إلى معرفة مهيكلة واضحة لتتمكن من إعادة استخدام تلك المعرفة وتلعب تقنيات المعلومات دوراً مهماً في تحويل المعرفة وتطويرها.

#### • أنواع مصادر المعرفة الضمنية:

١. المعرفة الضمنية (الفردية): الإدراكية (المهارات، والخبرات غير الرسمية الكامنة في عقول الموظفين، والقيم الشخصية وغيرها).
٢. المعرفة الضمنية (الجماعية): المعرفة المرجعية عن طريق المبادلات الشفوية وغير الرسمية والعفوية، وقيم الفريق والجماعة.
٣. المعرفة الضمنية (التنظيمية): خبرة الشركة والمتمثلة في ثقافة الشركة ورؤيتها والقيام بها خلال سنوات طويلة، ومجال الامتياز.

• تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

١. تقنيات تقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتمثل في:

▪ المقابلات.

▪ الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل.

٢. تقنيات غير تقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتمثل في:

▪ **العصف الذهني** ويتميز بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.

▪ **العصف الذهني الإلكتروني** يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة و تأخذ شكل حرف U.

▪ **بناء خرائط المعرفة** 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 ( خصيب: ٢٠١٢م، ٥٥٠).

**عرض النتائج ومناقشتها:**

تتمتع إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية بخبرات كبيرة تمكنها من تقديم حلول تشمل النطاق الكامل لدورة المعرفة ابتداءً من ( اقتنائها والتقاطها ومن ثم إدارتها وتنظيمها وانتهاء بإنتاجها للبحث، والاستكشاف والمشاركة وبنائها)، وتشمل حلول وخدمات الشركة امتلاك أدوات وتقنيات ونظم إدارة المعرفة إضافة إلى نقل أفضل الممارسات وتقديم خدمات محترفة سواء للأفراد أو الشركات.

وتعد الخبرات الكبيرة لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية والتزامها بتوفير حلول وخدمات تخدم احتياجات مجتمعاتنا المحلية ومتطلباتها الخاصة، إحدى نقاط القوة لدى الشركة، إضافة إلى التزامها الثابت والمستمر لمجتمع المتخصصين في المعرفة والمعلومات في المنطقة ومساهماتها النشطة في تطويره وتنميته.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مصادر المعرفة الضمنية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية، وفيما يلي تحليل البيانات على النحو الآتي:

أولاً: المؤهلات العلمية

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	ك	%
١	الثانوية العامة فما دون دبلوم متوسط " سنتين بعد الثانوية"	٣٨	٥٠
٢	بكالوريوس	٢٤	٣٢
٣	ماجستير فأعلى (ماجستير أو دكتوراه)	١٤	١٨

توضح بيانات الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي الذي تنتمي إليه عينة الدراسة، ومنه يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تنتمي إلى المؤهل العلمي بالثانوية العامة حيث بلغت النصف بنسبة ٥٠% من جملة العينة، وتعزو الباحثة أن السبب في ازدياد نسبة العينة هي التأهيل الذي تنتهجه الشركة الصناعية السعودية بعد الثانوية العامة من حيث إلحاقهم ببرامج تدريبية خاصة بالإضافة إلى الدبلومات، وبينما كانت النسبة الأقل من عينة الدراسة تنتمي إلى المؤهل العلمي بالماجستير فأعلى بنسبة ١٨% من إجمالي العينة.

ثانياً: التخصص العام:

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفق التخصص العام

م	التخصص العام	ك	%
١	الإدارة	١٦	٢١
٢	هندسة	٢٦	٣٤
٣	محاسبة	٢	٣
٤	علوم المعلومات	٤	٥
٥	الحاسب	٧	٩
٦	نظم المعلومات	٢	٣
٧	إدارة المعلومات	٢	٣
٨	أخرى	١٧	٢٢



توضح بيانات الجدول رقم ( ٢ ) توزيع عينة الدراسة وفقاً للتخصص العام الذي تنتمي إليه عينة الدراسة، ومنه يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تنتمي إلى التخصص العام بالهندسة حيث بلغت أعلى من الثلث بقليل ٣٤% من جملة العينة، وتعزو الباحثة أن السبب في ازدياد نسبة العينة هي نوع وطبيعة العمل في الشركة الصناعية السعودية حيث الاعتماد الكبير على المهندسين في الشركة، وبينما كانت النسبة الأقل من عينة الدراسة تنتمي إلى التخصصات العامة المحاسبة، ونظم المعلومات، وإدارة المعلومات بنسبة ٣% من إجمالي العينة.

#### ثالثاً: عدد سنوات الخدمة بالشركة:

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة بالشركة

م	عدد سنوات الخدمة	ك	%
١	أقل من ٥ سنوات	٦	٨
٢	٥ - ١٠ سنوات	٢٨	٣٧
٣	١٠-١٥ سنوات	١٧	٢٢
٤	١٥ سنة فأكثر	٢٥	٣٣

توضح بيانات الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمدة سنوات الخدمة بالشركة التي تنتمي إليها عينة الدراسة، ومنه يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة هي من ذوي الخدمة التي تتراوح بين ٥-١٠ سنوات، وذلك بنسبة ٣٧% من إجمالي العينة، وتعزو الباحثة ذلك أن هذه الشريحة هي التي تكثر بين عينة الدراسة، و فيما كانت النسبة الأقل من عينة الدراسة من ذو الخبرة أقل من ٥ سنوات، وذلك بنسبة ٨% من إجمالي العينة.

رابعاً: المسمى الوظيفي :

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	ك	%
١	خبير	١٧	٢٢
٢	مهندس برمجيات	٧	٩
٣	أخصائي معلومات	٦	٨
٤	مدراء المنتجات	٤	٥
٥	المدير العام	١	١
٦	مستشار معلومات	٣	٤
٧	مستشار حلول المعرفة	٢	٣
٨	مستشار قانوني	٠	٠
٩	أخرى	٣٨	٥٠

توضح بيانات الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي الذي تنتمي إليه عينة الدراسة، ومنه يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة هي مسميات وظيفية أخرى، وذلك بنسبة ٥٠% من إجمالي العينة، وتعزو الباحثة ذلك أن هذه الشريحة هي التي تكثر بين عينة للدراسة، يليه بنسبة ٢٢% خبير وهو الأكثر اعتماداً في مجال توطين ونقل المعرفة لخبرتهم المعرفية وفيما كانت النسبة الأقل من عينة الدراسة مستشاراً قانونياً، وذلك بنسبة ٠% من إجمالي العينة ولعل السبب هو التحفظ القانوني حول الإدلاء بالمعلومات. خامساً: الجنسية:

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنسية

م	الجنسية	ك	%
١	سعودي	٧٦	١٠٠
٢	غير سعودي	٠	٠

توضح بيانات الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنسية التي تنتمي إليها عينة الدراسة، ومنه يتضح أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة للسعوديين بنسبة ١٠٠% من جملة العينة.

سادساً: الجنس:

جدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

م	الجنس	ك	%
١	ذكر	٧٠	٩٢
٢	أنثى	٦	٨

توضح بيانات الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس الذي تنتمي إليه عينة الدراسة، ومنه يتضح أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة للذكور بنسبة ٩٢% من جملة العينة.

الإجابة على السؤال الأول:

ما أنواع مصادر المعرفة الضمنية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية ؟

جدول رقم (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً لأنواع مصادر المعرفة الضمنية

لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية

م	أنواع مصادر المعرفة الضمنية	نعم		أحياناً		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	المعرفة الموجودة في المنتجات	٤٠	٥٣	٣٠	٣٩	٦	٨
٢	المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والموظفين	٤٨	٦٣	٢٤	٣٢	٤	٥
٣	المعرفة الموجودة في العمليات الداخلية (الخبرة والمهارة) والإجراء واتخاذ القرارات كأنظمة الجودة الشاملة	٥٧	٧٥	١٨	٢٤	١	١
٤	الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية	٣٦	٤٧	٢٤	٣٢	١٦	٢١
٥	المكتبات الإلكترونية	٣٠	٣٩	٣٤	٤٥	١٢	١٦
٦	التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية	٣٨	٥٠	٢٦	٣٤	١٢	١٦

توضح بيانات الجدول رقم (٧) أنواع مصادر المعرفة الضمنية؛ حيث كشفت أن

## مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركات الصناعية السعودية

أعلى نسبة موافقة في محور المعرفة الموجودة في العمليات الداخلية (الخبرة والمهارة) والإجراء واتخاذ القرارات كأنظمة الجودة الشاملة حيث بلغت نسبة ٧٥%، بينما أقلها كانت في محور التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية بنسبة ٥٠%.

الإجابة على السؤال الثاني:

ما المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركة الصناعية السعودية ؟

جدول رقم (٨) المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركة الصناعية السعودية؟

م	المعارف الضمنية	نعم		أحياناً		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	التعليم الرسمي	٤٢	٥٥	١٨	٢٤	١٦	٢١
٢	الدورات التدريبية	٤٥	٥٩	٢٣	٣٠	٨	١١
٣	الخبرة العملية التي تم اكتسابها على فترات طويلة	٦٤	٨٤	٨	١١	٤	٥
٤	المهارات المختلفة	٤٨	٦٣	٢٤	٣٢	٤	٥

توضح بيانات الجدول رقم (٨) المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركة الصناعية السعودية حيث كشفت أن أعلى نسبة موافقة في محور الخبرة العملية التي أُكسبت على فترات طويلة حيث بلغت نسبة ٨٤%، بينما أقلها كانت في محور التعليم الرسمي بنسبة ٥٥%.

ومن وجهة نظر الباحثة أن تنوع المعارف الضمنية لمالكي المعرفة يسهم في الاستفادة من تلك المعرفة المتراكمة لسنوات طويلة، كما نلاحظ تعدد المجالات المعرفية في التعليم الرسمي لتشمل نظم المعلومات، إدارة المعرفة، وهذا من شأنه يساعد على تحقيق الميزة التنافسية، كما أن السعي إلى تحويل تلك المعارف الضمنية إلى ظاهرة يساعد في

إعداد التوصيفات التوظيفية، والقواعد الإرشادية من أجل الأفراد الآخرين الذين يحاولون أداء المهام ذاتها، فالأشخاص الذين سبق لهم قيادة مشروع يفيدون الآخرين في مشروعات مماثلة.

الإجابة على السؤال الثالث:

ما المناهج التي تتبعها إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية للحصول على المعرفة الضمنية من الجماعات والأفراد؟

جدول رقم (٩) المناهج التي تتبعها إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية للحصول على المعرفة الضمنية من الجماعات والأفراد

م	المناهج الرئيسية للحصول على المعرفة الضمنية	نعم		أحياناً		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	التعلم من القصص	٢٨	٣٧	٢٦	٣٤	٢٢	٢٩
٢	التعلم عن طريق الملاحظة.	٣٢	٤٢	٣٤	٤٥	١٠	١٣
٣	مقابلات مع الخبراء.	٣٨	٥٠	٢٦	٣٤	١٢	١٦

توضح بيانات الجدول رقم (٩) المناهج التي تتبعها إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية للحصول على المعرفة الضمنية من الجماعات، والأفراد حيث بلغت أعلى نسبة موافقة ٥٠% في محور مقابلات مع الخبراء، والجدير بالذكر أن من أهم المناهج التي حرصت إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية على اتباعها من أجل الحصول على المعرفة الضمنية، والمقابلات مع الخبراء، والعمل معهم مباشرة، أو من خلال أسلوب رواية القصص من قبل مالكي المعرفة الضمنية، وسرد الخلفية التاريخية، والأحاديث غير الرسمية، وجلسات التدريب الخاصة، والمشاركة في المشاريع المماثلة مما يتيح فرصة الاستفادة من تجارب المشاريع سواء كانت ناجحة أو فاشلة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الصالح حيث يمكن الحصول على المعرفة الضمنية من خلال عقد دورات تدريبية والعمل على نقل الخبرات العالمية لباقي الموظفين وكذلك استقطاب الكفاءات، وكذلك دراسة الشهراني التي تؤكد الحصول على المعرفة الضمنية من خلال المستشار الخارجي.

الإجابة على السؤال الرابع:

ما أنماط تحويل المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية ؟

جدول رقم (١٠) أنماط تحويل المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية

م	أنماط تحويل المعرفة الضمنية	نعم		أحياناً		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	الإدخال والتضمين عن طريق تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية.	٢٤	٣٢	٤٨	٦٣	٤	٥
٢	الإخراج والإظهار عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.	٢٩	٣٨	٣٩	٥١	٨	١١
٣	التطبيع الاجتماعي عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.	٢٠	٢٦	٤٨	٦٣	٨	١١
٤	الدمج عن طريق تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة.	٢٨	٣٧	٣٨	٥٠	١٠	١٣

توضح بيانات الجدول رقم (١٠) أنماط تحويل المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية حيث كشفت أن أعلى نسبة موافقة في محور الإخراج والإظهار عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة. حيث بلغت نسبة ٣٨%.

الإجابة على السؤال الخامس:

ما الوسائل الرقمية التي استخدمت لنقل المعرفة الضمنية إلى جميع الأفراد والأقسام في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركة الصناعية السعودية ؟

جدول رقم (١١) الوسائل الرقمية التي استخدمتها الإدارة لنقل المعرفة الضمنية

إلى جميع الأفراد والأقسام في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركة الصناعية

م	الوسائل الرقمية التي استخدمت لنقل المعرفة الضمنية		نعم		أحياناً		لا	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	٣٨	٥٠	٢٦	٣٤	١٢	١٦		
٢	٤٨	٦٣	٢٠	٢٦	٨	١١		
٣	٢٦	٣٤	٢٦	٣٤	٢٤	٣٢		

توضح بيانات الجدول رقم (١١) الوسائل الرقمية التي استخدمتها الإدارة لنقل المعرفة الضمنية إلى جميع الأفراد والأقسام في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركة الصناعية السعودية؛ حيث بلغت أعلى نسبة موافقة ٦٣% في توافر شبكة الشركة الداخلية ( Intranet network )، يليها توافر قاعدة بيانات داخلية Hub Knowledge، وذلك بنسبة ٥٠% من إجمالي العينة. والجدير بالذكر أنه يتضح اعتماد إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية وتخزين المعارف الضمنية على قاعدة بيانات داخلية تدعى Hub Knowledge والمتضمنة المعارف و التقارير الخاصة بالمشاريع التي نُفِّدَت والنتائج والحلول التي تُوصَّل إليها، والمعارف الضمنية التي يمتلكها الخبراء والمتخصصون، بالإضافة إلى المنتجات المختلفة للشركة، ولعل هذا يتفق مع ما جاء في دراسة الباحثين خصيب، وأبو فصة حيث أشارا إلى سهولة تخزين رموز المنتج في قاعدة المعرفة التنظيمية للمستهلك مما يسهل التشارك بها مع الآخرين، وأيضاً كشفت عن التفاعل المستمر ما بين المعرفة الضمنية كجزء من المعرفة العامة وجودة المنتج المفترضة من المستهلك.

وفي حين اعتمدت إدارة نقل وتوطين المعرفة على نقل المعرفة الضمنية إلى جميع الأفراد، والأقسام، والإدارات بالإتاحة الداخلية على شبكة الشركة الداخلية ضمن مكاتبها في مختلف مناطق السعودية، كما أنها تتيح شبكة الإكسترنات للمستخدمين من خارج المؤسسة، ولعله من الأهمية أن نفرق بينهما فالإنترنت هو شبكة داخلية تتيح لموظفي المعرفة عددًا من الخدمات كما تتيح التشارك في المعرفة، أما الإكسترنات فهي امتداد للإنترنت الخاص بمؤسسة معينة تُنشأ من أجل مستخدمين معينين من خارج المؤسسة، قد يكون هؤلاء المستخدمون عملاء أو ممولين أو شركاء أو موزعين من المؤسسة ذاتها ولا يُستخدَم الإكسترنات إلا بكلمة سر من أجل تأمين الحماية لها، كما أن وجود المعارف الضمنية كجزء من قاعدة البيانات الداخلية إلى جانب وجود معارف صريحة كما في تقارير المشاريع، ومنتجات الشركة ولعلنا نعلل إيراد المعارف الصريحة لأنه هنا نعرف بمحتوى تلك القاعدة.

الإجابة على السؤال السادس:

ما الوثائق المتوفرة في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية؟  
جدول رقم (١٢) الوثائق المتوفرة في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية

م	الوثائق	نعم		أحياناً		لا	
		%	%	%	%	%	%
١	وثيقة استراتيجية لإدارة المعرفة	٣٠	٣٩	٢٨	٣٧	١٨	٢٤
٢	خرائط المعرفة	٢٨	٣٧	٣٠	٣٩	١٨	٢٤
٣	أدلة على عملية نقل المعرفة الداخلية (الضمنية)	٢٦	٣٤	٣٨	٥٠	١٢	١٦
٤	قائمة بالموجودات المعرفية الحيوية الموجودة في الشركة	٣٨	٥٠	٢٨	٣٧	١٠	١٣
٥	وثائق تبين الحاجات المعرفية الخارجية (الصريحة)	٣٠	٣٩	٣٠	٣٩	١٦	٢٢
٦	نظام التوثيق والأرشفة الإلكترونية	٤٠	٥٣	٢٤	٣٢	١٢	١٥



توضح بيانات الجدول رقم (١٢) الوثائق المتوافرة في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية حيث بلغت أعلى نسبة موافقة ٥٣% نظام التوثيق والأرشفة الإلكترونية، يليها قائمة بالموجودات المعرفية الحيوية الموجودة في الشركة وذلك بنسبة ٥٠%، فيما كانت النسبة الأقل أدلة على عملية نقل المعرفة الداخلية (الضمنية) ٣٤%.

الإجابة على السؤال السابع:

كيف تحدد مصادر المعرفة الضمنية، وتُجمَع، وتُنظَّم، وتُعَالَج داخل إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية ؟

جدول رقم (١٣) كيف تُحدِّد مصادر المعرفة الضمنية، وتُجمَع، وتُنظَّم، وتُعَالَج داخل إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية

م	تحديد مصادر المعرفة الضمنية					
	نعم		أحياناً		لا	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	٤	٥	٢	٢	١	١
	٤	٨	٢	٩	٠	٣
٢	٣	٤	٣	٤	١	١
	٢	٢	٤	٥	٠	٣
٣	٤	٥	٣	٤	٣	٤
	٢	٥	١	١		
٤	٣	٤	٣	٤	٦	٨
	٦	٧	٤	٥		

توضح بيانات الجدول رقم (١٣) كيفية تحديد مصادر المعرفة الضمنية، وتجميعها، وتنظيمها، ومعالجتها داخل إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية؛ حيث بلغت أعلى نسبة موافقة ٥٨% تحديد الخبرات، يليها تصنيف المعرفة الضمنية لحسن استخدامها وسهولة الحصول عليها وذلك بنسبة ٥٥% فيما كانت النسبة

الأقل حصر المعارف الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية في (التعليم الرسمي، والخبرة في مجال العمل، والدورات) ٤٢%. والجدير بالذكر أنه تُحدّد الخبرات المتوافرة لدى الأفراد العاملين داخل إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية سواء ما توافر من التعليم الرسمي أو الدورات أو ما نتج عن العمل في إطار فرق العمل المتخصصة بالمشاريع علمًا أن الخبرة الناتجة عن العمل تسمح بانتقال سلس للمعرفة الضمنية وبالتالي اكتساب الخبرة لكل فريق العمل وتعاملهم واحتكاكهم في مختلف مراحل تنفيذ المشاريع وهذا يسمح بالتعميم الداخلي للخبرات، كما أن الشركة تضطر إلى إرسال بعض الموظفين الذين تنقصهم معرفة نظرية إلى دورات قصيرة بهدف فهم التصورات ومخرجات المشروع وبالتالي نستطيع حصر المعارف الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية في (التعليم الرسمي، والخبرة في مجال العمل، والدورات) ليتم بعد ذلك جمعها وتخزينها في الشبكة الداخلية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية فمثلاً تُمثّل الخبرة العلمية بواسطة مهندسي المعرفة (Knowledge Engineers) وذلك باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تصاغ الخبرة في صورة قواعد تدون بعد ذلك في الشبكة الداخلية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية. أما فيما يخص حلول المشاكل والقرارات الناتجة عن المشاريع التي أُنْتُهِي منها وأسماء الفريق العاملين فيها يُخزّن بقاعدة بيانات خاصة بكل مشروع Help Desk Database وهي بمثابة دروس يُسْتَفَاد منها في مشاريع مشابهة، كما أنها متاحة للأفراد العاملين على الشبكة الداخلية.

الإجابة على السؤال الثامن:

ما التهديدات الرئيسية لمصادر المعرفة الضمنية التي تواجه إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية ؟

جدول (١٤) التهديدات الرئيسية لمصادر المعرفة الضمنية التي تواجه إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية

م	التهديدات الرئيسية لمصادر المعرفة الضمنية					
	نعم		أحياناً		لا	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	٥٢	٦٨	١٨	٢٤	٦	٨
٢	٣٤	٤٥	٢٦	٣٤	١٦	٢١

توضح بيانات الجدول رقم (١٤) التهديدات الرئيسية لمصادر المعرفة الضمنية التي تواجه إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية؛ حيث بلغت أعلى نسبة موافقة ٦٨% في محور تخلي الموظفين الذين يملكون الخبرة عن الشركة وانتقالهم إلى مواقع أخرى

**التوصيات:**

- بناء على النتائج التي تُوصّل إليها في هذا الدراسة، نقترح عددًا من التوصيات وهي على النحو التالي:
- ١- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين في إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية بحيث تشجع على تبادل المعرفة والتشارك الطوعي فيها بهدف الوصول إلى المنظمة المتعلمة Learning Organization والتي تمتاز بأن الكثير من معارفها هي معرفة ضمنية وأن إدارتها وموظفيها يتعلمون من تجاربهم.
  - ٢- ضرورة توفير بيئة عمل مريحة للموظفين وتفويض صلاحيات كافية لهم تمكنهم من

- تطبيق معارفهم، وتذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني مما يرفع من روحهم المعنوية ويحسن من أدائهم ويحد من تسربهم حتى تتمكن الشركة من الاحتفاظ بخبرة كفاءاتها.
- ٣- ضرورة إيجاد نظام للحوافز والمكافآت من أجل خلق ثقافة عامة من التشارك في الخبرات.
- ٤- ضرورة إيجاد النشرات والمجلات الداخلية التي تسمح بالمشاركة في المعارف وتبادل الخبرات بين العاملين بإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية.
- ٥- ضرورة التحديث الدوري للشبكة الداخلية للشركة وضبط دقيق لملف السمات الخاص بالموظفين صانعي المعرفة Knowledge Workers Profiling.
- ٦- ضرورة تحديث لقاعدة البيانات المعرفية لإدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية بكل ما يستجد من معارف صريحة كما يجب نقل المعارف الضمنية الصالحة إلى قاعدة البيانات المعرفية للشركة.
- ٧- يجب دعوة العاملين بتقديم اقتراحات جديدة، والإفادة من المعرفة التي يمتلكونها لتطوير أفكار جديدة على أن يتم اختزان تلك المقترحات في قاعدة البيانات المعرفية للشركة للاستفادة منها في مشاريع وتطوير المنتجات في المستقبل.
- ٨- ضرورة توظيف التقنية الذكية من الشبكات، والبريد الإلكتروني، والمجموعات الإلكترونية على هيئة منتديات افتراضية من أجل نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتحقيق تقدم اقتصادي عالٍ.
- ٩- ضرورة الاستفادة من تقنيات الويب ٣، ٠، مثل الويب الدلالي في تنظيم المعرفة، وكذلك استخدام وسائط تكنولوجية مثل مؤتمرات الفيديو، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار، وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين وتعرف هذه التقنية باسم (group-ware).
- ١٠- يجب ربط استراتيجية إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية مع عملية إبداع المعرفة من أجل تحسين أداء المنظمة كما يجب إدراج نظام إدارة

الاجتماعات، وبرنامج رواد المعرفة ضمن استراتيجيتها.

١١- ضرورة دراسة المعوقات من قبل إدارة نقل وتوطين المعرفة في الشركة الصناعية السعودية والتي تؤثر في عميلة نقل ونشر المعرفة الضمنية ووضع الحلول المناسبة لها.

١٢- ضرورة أن تسهم خرائط المعرفة، والرسوم البيانية في تزويد العاملين بما يحتاجونه من معارف سواء كانت ضمنية أو صريحة، فهذا من شأنه يساهم في إنجاز العاملين للوظائف المتعلقة بتلك المعارف.

## المراجع العربية

- برس، يورك، (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة: knowledge management. لبنان: مكتبة لبنان.
- الجاموس، عبدالرحمن، (٢٠١٣م). إدارة المعرفة في منظمات العمل. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- خصيب، خالد، مروان أبو فضة، (٢٠١٢م). المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة. رام الله - فلسطين.
- الزبيادات، محمد عواد، (٢٠٠٨م). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. - عمان: دار صفاء.
- الشهراني، مسفر، (٢٠٠٩م). أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشيمي، حسني عبدالرحمن، (٢٠٠٩م). إدارة المعرفة: الرأس معرفية بديلاً. - القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع
- الصالح، أسماء، (٢٠١٢م). المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة: دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس: لبنان.
- عبدالقادر، أمل حسين، (٢٠٠٩م). أخصائي المعلومات وإدارة المعرفة، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدار البيضاء- المغرب.
- عبدالله، خالدة، (٢٠١٥م). إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، ع ٩٩: ٦١١ - ٦٣٩.
- العلي، عبدالستار (١٤٢٦هـ). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

-نجم، نجم عبود، (١٤٢٥هـ). ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية :

- Beizerse, R.,(1999). “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon”. Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2:100.
- Binny,D. (2001)." The Knowledge Management Spectrum-understanding the KM Landscape ". Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1:33-42.
- Sanchez. Ron,( 2005) “Tacit Knowledge” versus “Explicit Knowledge” Approaches to Knowledge Practice”,Retrieved( 13\1\2017 , from: ([www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com) ).

