

## تطبيقات المعرفة الضمنية في الإدارة الحديثة (أفراد - مجتمعات - مؤسسات) دراسة سوق العمل في

### المملكة العربية السعودية



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

محمد بن سعد ابوحيمد

أستاذ في كلية الفنون الجميلة، جامعة بابل، العراق

نُشر إلكترونياً في: ٢٠٢٠/٨/١٩

في تطوير العناصر البشرية وتنميتها تنمية فعالة من خلال المعرفة الضمنية التي يمتلكها هذا العنصر البشري؟ وكيف يسهم كل ذلك في تطوير المؤسسات نفسها؟، وتابع الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمع المعلومات الأولية من المصادر المعتمدة ومن المراجع التي تناولت علم الإدارة الحديثة، كما قدم عدة تعريفات لعلم الإدارة عند العديد من العلماء المعاصرين العرب والأجانب، ووضح مفهوم المعرفة الضمنية وسماحتها وأهميتها، كما تحدث الباحث عن بدايات ظهور علم الإدارة، والأسباب التي أدت إلى ظهور هذا العلم، ومن ثم بين الأعماق والأبعاد المتعلقة بهذا العلم، أيضاً وضح الباحث طرق إدارة المعرفة. وتوصلت تلك الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن المعرفة الضمنية مفهوم حديث تنبأه علم الإدارة الحديثة، وهو غير واضح حالياً عند الكثيرين، ولكن الشركات تعطيه العناية القصوى من الاهتمام نظراً لما يحققه من نجاح للشركة ولما يحققه من أهداف وغايات لها.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية، الإدارة الحديثة، الموارد البشرية.

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفهوم العام للمعرفة الضمنية، كما أنها تقدم خطوات التحويل بين كل من المعرفة الضمنية إلى مثلها والتحويل من المعرفة الضمنية إلى الصريحة، بالإضافة إلى أنها تقدم أيضاً الأدوات التي يمكن من خلالها تحويل المعارف الصريحة إلى ضمنية، أيضاً توضح هذه الدراسة الدور الذي تؤديه تلك المعرفة الضمنية في مجال الإدارة الحديثة، وتطوير الموارد البشرية التي هي أساس إدارة الشركات والمؤسسات حالياً، وتناولت تلك الدراسة العاملين في الشركات والمؤسسات ومدى معرفتهم لمفهوم المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وكيف يمكن للإدارة الحديثة أن تستخدم هذه المعارف في الوصول إلى الأهداف التي تريدها الشركة؟، وقد قدمت هذه الدراسة تصوراً واضحاً للطريقة التي يمكن أن تعمل على تحسين وتنمية الموارد البشرية بصورة فعالة وجيدة أثناء العمل للاستفادة القصوى من خبرات الأفراد، وحاولت هذه الدراسة أن تجيب عن عدة أسئلة متنوعة، أما السؤال الرئيسي فقد تعلق بالكيفية التي يمكن اعتمادها

management, and the reasons that led to the emergence of this science, and then between the depths and dimensions related to this science, also explained the researcher methods of knowledge management. This study reached many results, the most important of which is that implicit knowledge is a modern concept that is characterized by the modern science of management, which is not currently clear to many, but companies give it the utmost care of attention due to the success of the company and the achievement of its goals and objectives.

**Keywords:** implicit knowledge, modern management, human resources

#### مقدمة البحث

لا يمكن للإدارة أن تنفصل عن الواقع المعاصر، فهي تتأثر بكافة العوامل وبكافة البيئات وبما يحدث في الدول المجاورة كذلك تتأثر الإدارة بتغير الأنظمة في العالم، وقد وجد أن الإدارة قد تأثرت بصورة جذرية بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر لعام ٢٠٠١م، كما أنها تأثرت بانفتاح العالم من خلال الأنظمة المستحدثة ومن خلال العولمة التي لاقت رواجاً منقطع النظير في كل بلاد العالم. وأصبح علم الإدارة حالياً يواكب التطورات الحديثة ويتفاعل مع كل ما هو جديد وكل ما هو معاصر في وقتنا وزماننا الحالي، وأصبح هناك ثمة تقارب بين الإدارة الحديثة المعاصرة وبين مجريات كافة الأمور التي أحدثتها النظام العالمي الجديد وخاصة في الجانب الاقتصادي والسياسي.

ومن خلال تأثر علم الإدارة بتلك الأحداث وبهذه المتغيرات ظهرت الإدارة الحديثة كنظرية تواكب كافة المستجدات على الساحة العالمية، وإبان ذلك بدأت النظريات التقليدية في التلاشي والضمور بل كادت بعض النظريات الكلاسيكية القديمة أن تختفي، وهذا مؤشر جيد بالنسبة لعلم الإدارة فإنه يدل على عدم انفصال هذا العلم عن الأحداث العالمية في كافة الأنحاء وعلى كافة المستويات.

ولما امتاز به عصرنا الحالي بالتقدم التقني والتطور المذهل في التواصل وتبادل المعلومات والبيانات أدى ذلك على أن يكون علم الإدارة واحداً من العلوم التي تتبع تلك الأنظمة الحديثة في تتبع وإتباع

#### Abstract

The aim of this study is to clarify the general concept of implicit knowledge, and it introduces the steps of conversion between implicit knowledge and the transformation from implicit knowledge to explicit, as well as providing tools through which implicit knowledge can be transferred implicitly, The study also explores the role played by this implicit knowledge in the field of modern management and the development of human resources which is the basis of corporate and institutional management. The study dealt with the employees of companies and institutions and their knowledge of the concept of implicit knowledge and explicit knowledge. Reach your company's goals?, This study provided a clear picture of the way in which human resources can be improved and developed effectively and well in the workplace to make the most of individual experiences. The study attempted to answer several different questions. The main question is how to develop human elements and develop them. Effective through the implicit knowledge possessed by this human element? How does all this contribute to the development of the institutions themselves?, The researcher followed in this study the analytical descriptive approach. He collected the preliminary information from the approved sources and the references that dealt with the science of modern administration. He also presented several definitions of the management science in many modern Arab and foreign scientists and explained the concept of implicit knowledge and its characteristics and importance, The researcher also talked about the beginning of the emergence of the science of

## مشكلة الدراسة

مشكلة هذه الدراسة تم تحديدها في: الاختيار الأنسب الذي يمكن للمؤسسة أن تختاره من العناصر البشرية المتقدمة للعمل فيها، حيث انه توجد أعداد كثيرة تمثل أمام الشركات والمنظمات والمؤسسات من أجل الحصول على فرصة عمل، والمؤسسة بدورها أيضاً تبحث عن يمتلك المعرفة الضمنية لدى الفرد المتقدم من بين مئات بل آلاف المتقدمين للعمل من الأيدي العاملة ذات الكثرة الكاثرة. من هنا فعلى الإدارة الحديثة أن تفرز تلك العناصر لاختيار أنسب عنصر بشري يتوافق مع أهداف المؤسسة وتتوفر فيه المعارف المطلوبة.

أيضاً تكمن مشكلة هذه الدراسة في معرفة الأساليب التي يمكن للشركة أو المنظمة من خلالها أن تقوم بتطبيقها لاختيار أنسب عنصر بشري يمكن أن يحقق ما تنشده تلك المؤسسة من أهداف، أيضاً تتوفر أمام المؤسسات فرص كثيرة للاختيار من بين العناصر البشرية على مستوى العالم في ظل توفر وسائل الاتصال الحديثة ووسائل المواصلات المتطورة والتي جعلت العالم كأنه قرية واحدة، ففقف الشركة أمام تحدي حقيقي لها في الاختيار من العناصر البشرية ليست على المستوى المحلي والإقليمي فقط بل على المستوى العالمي في ظل السوق العالمي الذي تتسارع فيه الخطى والذي عمل على تسهيل انتقال كافة العناصر والموارد البشرية من وإلى كافة الدول.

## أسئلة الدراسة

وبذلك فإن هذه الدراسة تحاول أن تجيب على الأسئلة التالية:-

- ١- ماذا تقدم المعرفة الضمنية للإدارة الحديثة من مهام وأدوات وأدوار تفيد في العملية الإدارية وتعمل على تطويرها وتقدمها؟
- ٢- كيف يمكن معرفة الأثر المعرفي لدى العناصر البشرية التي تستقطبها المؤسسات في ظل النظريات الحديثة لعلم الإدارة.
- ٣- هل يوجد أثر للعناصر البشرية التي تتمتع بمعرفة ضمنية على المؤسسة التي يعمل فيها هذا العنصر البشري؟ وما هو هذا الأثر؟
- ٤- كيف يمكن للعنصر البشري الذي يعمل في منظمة ما أن يدرك قيمة المعرفة الضمنية؟ وكيف لهذا العنصر البشري أن يعرف المفهوم الحقيقي لعلم الإدارة الحديثة أو المعاصرة؟

المجالات التقنية لتحقيق الفائدة والأهداف التي تتبناها المؤسسات المختلفة؛ فقد ساعدت هذه التقنيات في توفير الأساليب الإدارية التي تعتمد على الحوسبة والبرمجيات الإدارية لكافة المؤسسات، بل ظهرت برمجيات تستطيع إدارة المنظمة إدارة كاملة دون أية تدخل بشري يذكر، وبذلك بدأ دور المدير المتمثل في العنصر البشري في الاختفاء تدريجياً، فالحاسبات الآن توفر المعلومات وتحللها وتقدمها في اسطر صورة ممكنة للعمل على اتخاذ القرار السليم ودعمه بكافة الأدوات والإستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الاستفادة المثلى من هذا القرار الصائب.

وفي خلال هذه الدراسة نقدم تفسيراً وتوضيحاً جذرياً لما تقدمه الإدارة المعاصرة والحديثة من تنمية للموارد البشرية بصفة خاصة وللمؤسسة بصفة عامة، في ظل الإستراتيجيات الحديثة والتقنيات المتطورة ومن خلال المعرفة الضمنية التي تكمن في العنصر البشري نفسه.

## أهمية الدراسة

تمثل هذه الدراسة أهمية واضحة لعلم الإدارة الحديثة والمعاصرة، وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:-

١- **المعرفة الضمنية** مصطلح حديث لم تتناوله الدراسات بالبحث والتحليل، ولم ينتشر انتشاراً واسعاً، ولم يكن متواجداً في علم الإدارة الكلاسيكي قديماً بل لم يكن أحد أركانها، ولم يمثل شيئاً ما في الإدارة والنظريات التي كان معمولاً بها قبل ظهور التقنية الحديثة. من هنا فإن هذه الدراسة توضح أهمية العنصر البشري للإدارة الحديثة من خلال المعرفة الضمنية.

٢- تقدم هذه الدراسة تحديداً واضحاً لكافة أنواع المعرفة الضمنية التي يجب على المنظمات التي تستقطب العنصر البشري أن تبحث عن توفر ذلك في هذا العنصر الذي يمثل رأس مال تلك المنظمة.

٣- توضح هذه الدراسة للمنظمات التي تعمل على استقطاب رأس المال البشري أهمية أن تقوم تلك المنظمات بدراسة واختبار تمتع العنصر البشري بالمعرفة الضمنية وذلك عن طريق دراسة كل فرد على حده دون اعتماده على آخرين أو على أدوات مساعدة له؛ وذلك من أجل أن تكون المنظمات قد حققت المنفعة المطلوبة بعينها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

٥- ما هي الأنماط المتعددة والمختلفة التي يمكن للإدارة الحديثة أن تتخذها كأسلوب في الاستفادة من العنصر البشري الموجود في داخل المؤسسة؟

٦- هل هناك طرق تدريبية تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير العنصر البشري في داخل المؤسسة؟

### فرضيات الدراسة

تفترض هذه الدراسة عدة فرضيات منها ما يلي:-

أولاً- تباين المعرفة الضمنية بين الأفراد، واختلافها من عنصر بشري لعنصر آخر حسب البيئة والمؤثرات والأحداث التي مر بها، واختلاف تلك المعرفة بين الأفراد أنفسهم ، وتأثرها بالحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد، كما أن تلك المعرفة تضيف إلى الفرد بعض الخصائص التي تميزه عن الآخرين.

ثانياً- تؤدي المعرفة الضمنية أداء متميزاً داخل المنظمات الحديثة، فهي تعمل على تنمية العنصر البشري، حيث يكون اختيار الموظفين والعاملين ممن يكون لديهم قدرات معرفية، تستطيع الإدارة الحديثة أن تستفيد من تلك المعرفة الضمنية كما تستطيع أن تقوم بتنميتها، ويمكنها كذلك تقسيم هذه المعارف إلى فرق عمل داخل المؤسسة الواحدة وهذا أحد الأساليب الحديثة في الإدارة.

ثالثاً- العامل والموظف داخل المؤسسة يدرك بصورة جيدة مفهوم المعرفة الضمنية كما يدرك تماماً معنى الإدارة الحديثة، حيث أنه على علم ودراية بمذيق المصطلحين، وإن كان هناك اختلافاً في المعرفة لهذه المفاهيم بين المستويات الإدارية والعمالية والموظفين إلا أنه في النهاية هناك معرفة عامة بتلك المصطلحات، كما أن الإدارة الحديثة تستطيع تصنيف الأفراد والعاملين كل حسب إمكاناته وقدراته لوضعه في المكان المناسب له.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-

١- معرفة معنى المصطلح العلمي (المعرفة الضمنية)، وتفسير هذا المفهوم وتوضيحه، وبيان أهميته لكل من المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي تتبع أنظمة الإدارة الحديثة.

٢- توضيح الدور الذي يقوم به كل من الموظفين والعمال في تنمية معارفهم الضمنية، وتوضيح مدى اختلاف هؤلاء الموظفين والعمال في فهمهم لمعنى المعرفة الضمنية.

٣- بيان أنواع الأساليب الحديثة في علم الإدارة والتي يجب على كل مؤسسة أن تعمل على تنفيذها خلال الوقت المعاصر وذلك للتوسع في الاستفادة الكاملة والحقيقية من المعرفة الضمنية المتواجدة لدى كل فرد يعمل بهذه المؤسسة.

٤- العمل على توضيح طرق استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بمعرفة ضمنية يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها بطرق علمية مدروسة حسب نظريات الإدارة الحديثة.

### منهج الدراسة

أخذ الباحث لدراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لأنه هو المنهج المناسب لهذه الدراسة من خلال إطلاع الباحث على العديد من المراجع والمصادر العربية والأجنبية التي تناولت المعرفة الضمنية واستخدامها في الإدارة الحديثة، وكذلك الكتب والمقالات والدراسات السابقة حول تنمية العنصر البشري والاستفادة من تلك المعرفة المتواجدة لديه، وقد ختم الباحث دراسته بكثير من التوصيات وبالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

### المبحث الأول: المعرفة الضمنية النشأة والإدارة

#### مقدمة حول المعرفة وإمكانية إدارتها (Knowledge Management)

إن مصطلح إدارة المعرفة في مجمله هو الاستثمار الحقيقي الفعال لتلك المعارف، والتي تعني كل ما يمكن اتخاذه من أدوات جادة وتقنيات حديثة من خلالها يكن تنمية المعرفة ونشرها لدى العنصر البشري في داخل إحدى المؤسسات المستهدفة بهذه التنمية المعرفية

والتي ترغب في التنمية الضمنية للمورد البشري الموجود لديها أو تريد تدريبه وتأهيله لأن يساير الأنظمة الحديثة في العمل والإنتاج<sup>(١)</sup>.

إذن هي الإدارة المتخصصة في تنمية الذات لدى الفرد وما يمتلكه من مهارة وقدرة وإمكانية، تعمل الشركة أو المؤسسة على تنمية كل ذلك من خلال الاستناد إلى المعرفة بهدف اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، دون النظر على ما هو موجود داخل السجلات الحقيقية للمؤسسة.

ففي عام ١٩٩١م. استقلت الإدارة المعرفية عن أنظمة الإدارات الأخرى، وأصبح لها فروعها ومناهجها وأدواتها وموضوعاتها التي تتناولها بالدراسة والتفسير والتدريب للأفراد والعاملين على كل ما يتضمن تلك المعرفة ذاتها، لتخريج فرد قادر على العمل والتكيف مع المستجدات الإدارية الحديثة داخل الشركات والمنظمات.

وقد أصبح لإدارة المعرفة مقررات خاصة بما مثل: تدريس العلوم الإدارية، وتدريس طرق إدارة المكتبات، وتتبع النظم المختلفة للأعمال الإدارية، كما أنها أيضاً تقوم بتدريس ودراسة إدارة الأعمال ذاتها، بالإضافة إلى الإدارة العامة، ونظريات الإدارة الحديثة والمعاصرة، والمساهمة في التوجيه الصحي العام، ومعرفة السياسة الداخلية للدول والسياسة الخارجية كذلك، ودراسة الأنظمة الإدارية للدول، ودراسة ما تبثه وسائل الإعلام، بالإضافة إلى دراسة وسائل الاتصال بال جماهير والتواصل معهم.

وقد تبنت جامعة "كولومبيا" إعطاء شهادات التخصص في دراسة إدارة المعرفة، ومثلها حازت هذه الفكرة على القبول لدى جامعة "كينت ستيت" في الولايات المتحدة الأمريكية والتي بدورها فتحت الباب أمام الدارسين للحصول على درجة التخصص في علوم إدارة المعرفة، ومن ثم بدأت دراسات الدكتوراه في هاتين الجامعتين كأولى جامعتين بدأتا في تطبيق هذه الفكرة.

وكذلك توجد في كبرى الشركات أقسام متخصصة تقوم بدور إدارة المعرفة لدى الأفراد، وهناك أقسام داخلية داخل تلك الشركات تهدف إلى تنمية روح الإبداع والتفكير عن طريق اتخاذ الأدوات المعرفية الحديثة والوسائل التقنية المعاصرة في إدارة الأفراد وتوجيههم نحو المعرفة وتنميتها، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات حالياً في الإدارة المعرفية من اجل العمل على وجود فرص حقيقية تزيد من القدرة على التنافس العالمي المطلوب لدى الشركات العملاقة، وكذلك البحث عن الابتكار وتنمية روح الإبداع لدى العاملين فيها، ومن ثم هناك أقسام متخصصة في الاستفادة من المشروعات التي تتبناها شركات أخرى حيث تقوم بدراسة تلك المشروعات المتعلقة بالتنمية المعرفية والاستفادة من نتائجها، وكذلك تشارك بعض الشركات في التكامل والتواصل والتوافق مع شركات أخرى بهدف تبادل الخبرات التنموية والمعرفية من أجل الوصول إلى التحسين المطلوب والذي يحقق أهداف المنظمة أو الشركة.

ويمكن التفرقة بين إدارة المعرفة وبين التعلم الذي يهدف إلى التنظيم داخل المؤسسة عن طريق أن الإدارة المعرفية هي تلك الإدارة التي تهدف إلى الوصول إلى التعلم التنظيمي نفسه، أي أن إدارة المعرفة سابقة للتعلم التنظيمي ومؤديه إليه، وهي حالة أولى ومرحلة ابتدائية يتم البناء عليها من اجل الوصول إلى التعلم التنظيمي<sup>(٢)</sup>.

#### بداية ظهور إدارة المعرفة ونشأتها

لم تظهر إدارة المعرفة هكذا فجأة، أو أنها وُلدت حديثاً، إنما مرت إدارة المعرفة مثلها مثل غيرها من العلوم الإدارية بمراحل من النقاشات والمحادثات والدراسات وجلسات العمل والمنتديات التي تقيمها الشركات الكبرى، والندوات التي تتبناها المؤسسات المختلفة، بالإضافة إلى الدراسات البحثية والنظرية التي اتجهت إلى دراسة إدارة المعرفة، أيضاً كان للتدريب الموجه نحو تلك الإدارة دوراً فعلاً في ظهور

<sup>2</sup> Sanchez, R (1996) Strategic Learning and Knowledge Management, Wiley, Chichester, p.112

<sup>1</sup> Business Information System, 2003, p.49

إدارة المعرفة ونشأتها، ومما عزز وجود إدارة المعرفة ظهور وسائل التقنية الحديثة في منتصف القرن الماضي (القرن العشرين)<sup>(٣)</sup>.

ولم يكن علم إدارة المعرفة بعيداً عن أولئك العلماء والمتخصصين في العلوم الإدارية، بل ناشد "بيتر دراكر" بأن المعرفة المتزايدة دائماً لها دور أساسي في التنمية البشرية والتي على أساسها تكون هناك نتائج مرضية بالنسبة للإنتاج وللشركات التي تتطلع إلى زيادته، ورأى أيضاً أن المعرفة والعمل على تنميتها لا تقل أهمية عن تطوير الآلات والمعدات نفسها في داخل الشركة والمصنع. كما رأى "دونالد مارشان" أيضاً أن علم إدارة المعرفة دوره يتماشى قديماً وساق مع الدور الذي تؤديه بقية الأدوات في داخل الشركة، فإذا كانت الآلات تحتاج إلى تطوير، فإن العنصر البشري يحتاج إلى تنمية دائمة. ويؤكد الكثيرون إلى أن السبب الحقيقي في ظهور مفهوم أو مصطلح (إدارة المعرفة) هو العالم "مارشان" وذلك في أوائل الثمانينات من القرن العشرين حيث رأى أن تطور أنظمة المعلومات لا يمكن أن يتم إلا بوجود وتنمية العنصر والموارد البشري، ويرى "دراكر" أن المنظمات والمؤسسات لن تقوم إلى على وجود معرفة ضمنية متسعة ومتطورة تتسع مع اتساع الوسائل التقنية الحديثة من خلال التغذية الراجعة التي يمكن قياسها.

### توضيح مصطلح إدارة المعرفة

هناك الكثير والعديد من التفسيرات التي أوردها المهتمون بعلم الإدارة من أجل توضيح معنى إدارة المعرفة، ومن هذه التعريفات ما يلي:-

يقصد بإدارة المعرفة تلك العملية التي تقوم المؤسسة بأدائها من أجل تنمية الفكر لدى الموظفين والعمال والعاملين فيها، من أجل تنشيط العمل وتحسينه، وتكون هذه العملية عن طريق الارتباطات

الفكرية المتعددة من خلال مشاركة الأفكار الجماعية من قبل المتخصصين من الأفراد في مجال التنمية البشرية<sup>(٤)</sup>.

وهناك من يرى أن الإدارة المعرفية هي تلك العملية التي يشارك فيها العنصر البشري من خلال معلوماته الضمنية المنظمة من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مرحلة من الإنتاج التنافسي أو تحقيق الأهداف العامة التي تريدها تلك المؤسسة إلى جانب الابتكار والإبداع والتميز في الأداء المطلوب.

أيضاً تم تعريف مصطلح الإدارة المعرفية على أنه تلك العلمية التي تتم عن طريق نظام ونسق محدد ينم عن التفاعل مع الإدارة والمعلومات التي يمتلكها الأفراد وتوظيف كل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة.

كما تم تفسير مصطلح إدارة المعرفة على أنه عملية اكتشاف للقدرات واستغلال جيد للمعلومات التي عند العاملين وتطويرها وإعادة توظيفها في المجال المختص بها، وتوزيع صاحب هذه المعلومات الصريحة أو الضمنية ووضعها في المكان المناسب له داخل الشركة.

وهناك من يفسر مصطلح (إدارة المعرفة): على أنه هذه العلمية التي تقوم باستغلال كافة القدرات والإمكانات والمهارات الموجودة لدى العنصر البشري، واستغلال كل ذلك استغلالاً جيداً من خلال توظيف كل ذلك في الاندماج في جماعة العمل التي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة.

وإدارة المعرفة عند البعض: يرى أنها مجرد وسيلة وليست غاية بعينها، فهي أداة أو وسيلة منهجية وطريقة إدارية من خلالها يمكن الحصول على المعلومات الصريحة أو الضمنية التي يمتلكها العنصر البشري وتوظيفها توظيفاً جيداً من أجل اتخاذ قرار سليم يخدم الهدف العام للشركة.

ويعرف (شوقي الصباغ، ٢٠٠٢) إدارة المعرفة على أنها: تلك العملية التي تعلق فكر المعلومات والحصول عليها، فالمعرفة ليست

<sup>٤</sup> سعد غالب التكريتي، "نظم مساندة القرارات"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004، ص(145).

<sup>3</sup> Sanchez ·R. (1996). Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester: Wiley (p.p. 207).

- ١- الحصول على المعلومات الضمنية التي لدى الأفراد من أجل تحسين المنتجات وتطويرها.
- ٢- وجود طريقة مختصرة لتطوير الإنتاج، من خلال خبرات العنصر البشري.
- ٣- الابتكار والتجديد المستمر والعمل على وجود نظام تدريبي سهل.
- ٤- معرفة ما لدى الأفراد من خبرات يمكن للمنظمة أن تستفيد بها في أي مجال من المجالات.
- ٥- العمل على بث الروح الاجتماعية بين العاملين في الشركة من خلال الاتصال بينهم وبعضهم سواء داخل الشركة أو خارجها.
- ٦- تمكين العمال والموظفين في الشركة من التنافس في الإدارة كل حسب رؤيته واتجاهها ومن ثم الحصول على الرؤى المتعددة ووجهات النظر المختلفة التي تساعد في العملية الإدارية.
- ٧- تمثل الأفكار والخبرات التي لدى الأفراد رأساً مالياً مهدوراً لم تستغله الشركات فيما قبل، وعلى الشركات الآن استغلال رأس المال الفكري هذا استغلالاً جيداً في تنمية وتطوير الإنتاج.

#### الأعماق الثلاثة لإدارة المعرفة

إدارة المعرفة ثلاثة أعماق أو ثلاثة أبعاد هي العمق الاجتماعي، و العمق التكنولوجي، والعمق التنظيمي.

#### أولاً- العمق الاجتماعي:-

يقوم العمق الاجتماعي على توفر المعلومات لدى الأفراد جميعهم وتقاسمهم لها، وتكوين جماعات معرفية فيما بينهم تعرف بالجماعات المعرفية، حيث يؤسس الأفراد مجتمعاً صغيراً يقوم على الابتكار وصناعة المعرفة، وفي خلال هذا البعد يمكن تقاسم المعرفة ومشاركتها مع الآخرين، كذلك يمكن اكتساب الخبرات من الشخصيات الأخرى، مما تنتج عنه الثقافة الداعمة ذات التنظيم الإيجابي.

#### ثانياً- العمق التكنولوجي:-

في حد ذاتها تلك البيانات والمعلومات الضمنية أو الصريحة التي لدى الأفراد بل هي أعلى من كل ذلك، وتهدف في الأساس إلى الحصول على المعرفة، أي أنها توظيف للمعلومات التي لدى الفرد من أجل الحصول على المعرفة.

وهناك تفسيراً آخر لإدارة المعرفة ذكره: (باجات، ٢٠٠٣) حيث قال: إن إدارة المعرفة هي إعادة البناء وإعادة التركيب والإبداع للمعلومات من أجل تدعيمها أو تحسينها أو الإضافة إليها وحذف ما هو غير مناسب منها لوضع أفكار جيدة في ذهن الفرد .

أما إدارة المعرفة عند كل من (الرفاعي وياسين، ٢٠٠٤)<sup>(٥)</sup> فإنهما يعرفانها على أنها: أحد الأنظمة التي تدعم المجال الإداري وتساعد على تنظيمه من خلال المشاركة الفعالة بكل المعلومات والبيانات التي لدى الأفراد سواء كانت هذه المعلومات عبارة عن وثائق أو بيانات أو أصول معرفية أو معلومات عامة أو قواعد وإجراءات محددة ونظم يسير عليها الفرد أو خبرات يمتلكها العنصر البشري، فكل ذلك يضيف إلى الشركة كثيراً من التجارب التي تستفيد منها ومن ثم تعمل الشركة عن طريق إدارة كل تلك الأفكار على تطويرها وتنميتها.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: مجموعة من الإجراءات العملية الفعلية الحقيقية التي تتخذها مؤسسة ما في الحصول على معلومات وخبرات ونشاطات وإجراءات تعمل الشركة من خلالها على تغيير أنظمتها أو تحسين إدارتها للأفراد من خلال اكتساب أنشطة وخبرات جديدة وتطويرها وتنميتها إلى الأفضل لمساعدتها في اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجهها مستقبلاً.

#### الأسباب التي تؤدي إلى وجود إدارة المعرفة

هناك عدد من الأسباب تجعل الشركة ملتزمة بأن يكون لديها إدارة متخصصة للمعرفة، هذه الأسباب هي:-

<sup>٥</sup> الرفاعي، ممدوح، وياسين، سعد غالب، "إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة ميدانية"، جامعة الزيتونة، عمان، ٢٠٠٤، ص(22-23).

ويؤكد ( Bruce A. Pasternack and )

Alpert, ١٩٩٨) أن المعرفة التي يمتلكها الشخص إذا غاب عن المؤسسة فإنها تغيب معه، لذلك فإن المؤسسات لا تجعل المعرفة وتراكمها في شخص بعينه، بل تفصل تلك المعرفة وتوضحها للجميع لتكون لها ميزة دائمة خاصة بتلك الشركة، حتى إذا اندثر أو غاب صاحب تلك المعرفة يمكن للشركة الاستفادة من المعارف التي تركها، من هنا يجب أن تكون المعرفة الحقيقية هي تلك التي يمكن أن تتجمع فيها الأفكار ووجهات النظر المختلفة (٦).

### أنواع وأصناف المعرفة

تم تصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الضمنية الباطنية، والمعرفة الصريحة الظاهرة.

#### النوع الأول: المعرفة الضمنية (الباطنية)

لا يمكن العثور على هذه المعرفة الضمنية بسهولة ويسر فهي معرفة ضمنية باطنية خفية في داخل عقول البشر، وهي معرفة تم اكتسابها بالفطرة ولها جذور في أعماق عقل الفرد من خلال تجاربه الحياتية المعاشة منذ صغره، وتمثل كل تلك الاستجابات والمؤثرات والخبرات التي أثرت على شخصيته وكونت لديه فكراً محدداً واتجاهات لها الخصوصية والعينية بذاتها، ولذلك فإن هذه المعرفة من الصعب أن يتم استخلاصها من البشر بطريقة سهلة، فهناك صعوبة شديدة في تنقل تلك المعارف الضمنية من الفرد إلى الآخرين.

#### النوع الثاني: المعرفة الصريحة الظاهرة

يقصد بالمعرفة الصريحة الظاهرة تلك المعرفة التي تم اكتسابها من خلال الخبرات الشخصية بالتعامل مع الوسائل الإعلامية المختلفة والاستجابة لها ولما تبثه من معلومات وثقافات، فكون الفرد معرفته منها ومن خلال تواصله مع الآخرين، فهي عبارة عن معلومات وبيانات سجلها الفرد في ذاكرته وقد حصل عليها وعرفها عن طريق التعلم الدراسي أو المكتبي، أو عن طريق الإطلاع

6 Bruce A. Pasternack and Albert J. Viscio, The Corporation: Transforming Your Organization for Growth and Prosperity, Simon & Schuster, February 17, 1998, p.158

ويقوم العمق التكنولوجي على استخدام مواقع الإنترنت والتقنيات الحديثة، ومحركات البحث المتعددة، والاعتماد على التكنولوجيا واستخدامها في إدارة الأعمال، وتنظيم البيانات والمعلومات، وتكوين وإعداد برمجيات من هدفها جمع قواعد البيانات ومعالجتها لتقدم دعم جيد يساعد في اتخاذ القرار. ثالثاً- العمق التنظيمي:-

ويسمى هذا العمق بالبعد اللوجستي، وهو القدرة على التحكم الفعال في كافة المعارف وتنظيمها بصورة فعالة، من خلال التنظيم الجيد لطرق تخزينها، وإخراجها في صورة نشرات ومعلومات يمكن الاستفادة منها، عن طريق وجود أدوات جديدة ووسائل متنوعة حديثة تساعد في إكساب الشركة قيمة تسعى إليه عن طريق التسهيلات التي تحدثها تلك الوسائل والأدوات أهمية إدارة المعرفة

الثروة الحقيقية للشركات هي المعرفة الضمنية والصريحة المتواجدة لدى الأفراد وخبراتهم السابقة ومعلوماتهم المكتسبة من الحياة والتجارب التي عاشوها، فالمعرفة هي الثروة الفكرية التي تقوم بدور حيوي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي مثلها في ذلك مثل الثروة المالية التي يكتزها الأفراد، فالمعرفة لها وظائف وأدوار تؤثر جميعها في الطرق التي تتخذها الشركات من أجل الوصول إلى الهدف.

فالمعلومات والبيانات وسرعة تدفقها وانتقالها بين الأفراد والجماعات هي ما يميز القرن الحالي (الواحد والعشرين)، بل أصبحت احد الموارد الهامة التي لا يمكن لقانون ما أن يتحكم فيها، فالمعرفة تمتاز بسمات عدم الندرة وعدم الاندثار، بل هي في تطور دائم ومستمر ويتم البناء المتجدد على الأفكار القديمة يوماً بعد يوم لتصبح تلك الأفكار متطورة وحديثة تناسب الوقت المعاصر والحياة الحالية التي يرغب فيها الإنسان، لذلك فالمعرفة غير نادرة، فهي ليست مثل الغلة التي تحكمها القوانين ووسائل الإنتاج، بالإضافة إلى أن تراكم المعرفة يزيد من قيمتها ويعمل على تنميتها وزيادتها، ويوم وراء يوم تزداد المعرفة ولا تتناقص مهما تم الأخذ منها بل إن التعامل معها يزيد من تطورها وتجديدها.

والاستماع والمشاهدة والقراءة في الوثائق والصحف والمجلات وغيرها. وبذلك فهي معرفة واضحة وظاهرة، يطلق عليها المعرفة الصريحة، وهي معرفة من السهل الحصول عليها من الأفراد وهناك يسر في استنتاجها أو استخراجها منهم.

### الطرق الخاصة بإدارة المعرفة

هناك عدة خطوات وطرق من خلالها تتم علمية إدارة المعرفة بصورة صحيحة، هذه الطرق أو الخطوات هي: الاكتشاف والتجميع والمشاركة والتطبيق

### أولاً- الاكتشاف بالفاعل

يتم اكتشاف علمية المعرفة عن طريق التفاعل، وفي عملية الاكتشاف هذه يمكن اكتشاف المعرفة الضمنية ذاتها ويمكن استنتاجها وإخراجها إلى الواقع والتعامل مع تلك المعارف الخفية، كذلك يمكن اكتشاف المعارف الصريحة، وتندمج عملية الاكتشاف تلك مع عملية التتابع من خلال الاتصال بين الأفراد وبعضهم فيتم تطابق المعلومات ومقارنتها وترتيبها في أشكال معرفية بصورة منظمة تؤدي في النهاية إلى التكامل المعرفي بين عمليات تطابق المعلومات، ومن ثم ينتج التعاون القائم على التنظيم، خلال هذه العملية الأولية لاكتشاف المعرفة تتم عمليات داخلية تسمى بعمليات التفاعل المعرفي الاجتماعي (Knowledge Socialization)، وفيه تظهر صور متعددة للتعاون بين الأفراد في تنمية الأنشطة التي لديهم وبناء معلومات جديدة أو تطوير للمعلومات القديمة وإضافة معلومات حديثة لما هو لدى الآخرين من خبرات، أي أن عملية الاكتشاف تلك هي عملية تعاونية تضيف إلى الآخرين بعض الخبرات التي لدى الأفراد المتعاونين والذين يتم بينهم التواصل. (Davenport & Prusak, 2000) (7)

### ثانياً- التجميع والتحول

المرحلة الثانية لإدارة علمية المعرفة هي مرحلة التجميع وتحول المعلومات والخبرات من معلومات ضمنية إلى معلومات صريحة، وفي هذه المرحلة يتم تجميع المعلومات أيضاً من الأفراد والعاملين والموظفين، كذلك يتم تجميعها من الجماعات أو المؤسسات أو الهيئات، فليس الأفراد هم فقط الذين لديهم تلك المعارف والخبرات، فإن مجموعات العمل نفسها لديهما خبرات سابقة معرفية تتنوع ما بين ضمنية وصريحة وفي كافة المجالات التي يمكن الاستفادة منها. ويتم في هذه المرحلة الوصول إلى المصادر الحقيقية للمعلومات والخبرات سواء كانت أفراد أو جماعات عمل أو مؤسسات، أو حتى مصادر أخرى مثل الكتب والمجلات ووسائل الإعلام ووسائل التواصل المعاصرة، وشبكات الإنترنت والمواقع الإلكترونية والعديد من المصادر المتنوعة والمختلفة. بعد تجميع كل تلك الخبرات تتم عمليات التحول الداخلي والخارجي (Externalization) ، و(Internalization) ، أي هي عمليات تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، وتحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويطلق على تحول هذين المعرفتين التحول الداخلي، والتحول الخارجي، أما التحول الداخلي فهو تحول المعرفة الصريحة الظاهرة إلى النوع الآخر من المعرفة وهو المعرفة الضمنية الباطنية أي المعرفة الخفية غير الظاهرة، وأما التحول الخارجي فهو على العكس من التحول الداخلي إذ هو: علمية تحول المعرفة الضمنية الخفية غير الظاهرة إلى معرفة صريحة ظاهرة وواضحة.

### ثالثاً- المشاركة والتوصيل

والخطوة الثالثة في عملية إدارة المعرفة هي توصيل تلك المعارف التي تم الحصول عليها أو اكتشافها أو تحويلها إلى الآخرين، أي مشاركة تلك المعارف مع مجموعة العمل أو الأفراد المحيطين أو مع الموظفين والعمال في داخل الشركة، فالمشاركة والتوصيل يقصد بهما: الاتصال بين الأفراد وتوصيل المعلومات الصريحة والمعلومات الضمنية أيضاً، وفي عملية المشاركة والتوصيل تلك يتم توصيل المعلومات الضمنية إلى الآخرين عن طريق التفاعل الاجتماعي، أما المعلومات

7 Davenport and Prusak (2000). Working with knowledge : how organization managing what they know" , Harvard business school press, Boston.www.print.com,(last viewed: 29.5.2010) p.211

الصريحة الظاهرة فإنه يتم مشاركتها وتوصيلها إلى الآخرين عن طريق التبادل (Exchange)، وهذه المعلومات أيضاً يمكن مشاركتها عن طريق الاتصال المباشر وغير المباشر وباستخدام أدوات متعددة سواء كانت أدوات تواصل اجتماعي أو أدوات تواصل عادية، وبذلك تحتوي تلك العملية على تواصل فرعي وتواصل أساسي. (Zack, 2001) (٨).

#### رابعاً. تطبيق وإتمام المعرفة:

بعد أن تم توصيل المعلومات ومشاركتها مع الآخرين فإن الأفراد الآن لديهم معرفة يمتلكونها، ويجب عليهم تطبيقها في المنظمة التي يعملون بها، ويتم تطبيق هذه المعلومات عن طريق مجموعة أدوات ووسائل تستخدمها الشركة أو المنظمة من خلالها يتم إظهار الخبرات المعرفية المكتسبة والتي وجدت لدى الأفراد، وبذلك فهم يستخدمون معارف لم تكن لديهم من قبل بل استخدموا معارف الآخرين التي تم اكتسابها منهم، ومن ثم تدعم الشركة تطبيق تلك المعرفة عن طريق التدريب المستمر والتوجيه والإرشاد، وأيضاً يكتسب الأفراد تلك المعارف من خلال الوسائل المساعدة في دعم اتخاذ القرار المناسب والمتمثلة في الأدوات التكنولوجية وهذا الدعم هو إحدى عمليات تطبيق المعرفة تطبيقاً واقعياً ويطلق عليه الاتجاه (Direction)، أما العملية الثانية فهي الروتين اليومي (Routines) أي السياسة التي تتبعها الشركة وتنظم بها العمل من خلال بعض المعايير والخطوات المحددة بشكل متكرر. (Buckman, 2004) (٩)

#### المبحث الثاني: المعرفة الضمنية تعريفها وسماتها

##### تمهيد حول المعرفة الضمنية

نظراً لأن المعرفة الضمنية معرفة كامنة في داخل الفرد، ونظراً لأنها معرفة خفية وتختلف من فرد إلى آخر حسب مكتسبات كل واحد، وحسب ما تعرض له من خبرات فإنه من الصعوبة أن يتفق علماء الإدارة حول تعريف موحد لهذه المعرفة الضمنية؛ وذلك

لارتباط تلك المعرفة بالحياة الشخصية والخبرات الذاتية للفرد ((know how) والمسيطرة على اتجاه الأفراد وميولهم حسب ما يمليه عليهم العقل والفكر والقلب ويوجههم إليه من خلال تلك المعارف الضمنية إلى سلوك محدد، ولذلك فهي توصف بأنها معارف فنية، بالإضافة إلى أنها معارف تتعلق بالإدراك الشخصي، ولأنها تتبع من داخل وجدان الفرد وعقله وقلبه فإن تلك المعرفة الداخلية لا يمكن للأخريين الحصول عليها بسهولة ويسر مثلما يحصل في المعارف الصريحة.

وقد رأت الدراسات المختلفة والمؤسسات العملاقة أن المعرفة الضمنية كنزاً ثميناً يمتلكه الأفراد العاملون فيها، فهم أصبحوا خبراء من خلال معاملاتهم اليومية داخل الشركة، وأصبحوا يتميزون بثروة معرفية ضخمة ولكنها في نفس الوقت ثروة داخلية ضمنية غير مكتشفة يتميز بها كل موظف وعامل في تلك الشركة، فقد اكتسب كل ذلك من خلال تعاملاته اليومية داخلها ومن خلال أدائه لأعماله وممارسته لوظيفته بشكل يومي واحتكاكه بالآخرين مما أوجد لديه هذه الثروة المعرفية الضمنية التي لا توجد عند أمثاله ممن لا يعملون داخل تلك الشركة. فالفرد في داخلها عاش التجربة على أرض الواقع، بل إن الشركة نفسها لم تقم بخلق هذه المعرفة أو إكسابها للفرد العامل فيها بل نبعث هذه المعرفة من خبراته وتعاملاته ومن خلال ما يواجهه كل يوم وكل لحظة داخلها، ولذلك أطلق عليها المعرفة الضمنية (١٠).

#### تعريف مصطلح المعرفة الضمنية

لم يقتصر تعريف مصطلح المعرفة الضمنية على تعريف واحد فهو مثله مثل بقية المصطلحات العلمية والثقافية والفنية والأدبية اختلف علماءه في تعريفه وتنوعت تعريفاته كل واحد حسب رؤيته لهذا المصطلح من زاوية محددة وحسب خصائص وأنماط يراها أنها خلقت وجود تلك المعرفة الضمنية لدى الأفراد.

10 Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004). Knowledge management challenges, solution, and technologies : Pearson Education , Inc., New jersey, United states of America p.211-217

8 Zack, M.H (2001)," Developing a knowledge strategy: epilogue". Available at: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles>.(Access date:22Dec(2010) p.67,66

9 Buckman, R.H. (2004).Building a knowledge driven organization, New York: McGrawHill. p.45

فالمعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي تلك المعلومات والأفكار المخزنة في عقل الفرد وفي قلبه ووجدانه ولم يخرجها إلى الآخرين ولم يعبر عنها في أية صورة تعبيرية كلامية أو مكتوبة أو حتى شفويًا بل هي معارف تم تخزينها داخل أعماقه دون إظهارها للآخرين ويتميز بها عن غيره، ولدى كل فرد في هذا العالم معرفة ضمنية تختلف عن مثيله كما أنها تختلف عن بقية الأفراد في هذا العالم الذي أصبح كالفقرية الواحدة.

ولا تتاح معلومات المعرفة الضمنية مثلما تتاح المعلومات الظاهرة الصريحة بل تظل كما هي حبيسة داخل العقل والفكر والوجدان والقلب للفرد ولا يظهرها لأحد ولا يعطيها لأحد لأنها معلومات وبيانات خاصة به اكتسبها من ذاته وتعبر عنها وقد يموت الفرد ولا يظهر هذه المعارف لأحد، فتختفي وتندثر وتعدم بموته.

ولكنه قد يصرح بعض الأفراد بهذه المعرفة الضمنية إذا وجد الحافز الذي يشجعه على ذلك ويظهر معرفته الضمنية المخترنة لديه ويديها للآخرين، وتشير كثير من الدراسات العلمية التي أجريت حول المعرفة الضمنية إلى أن تلك المعرفة من الصعب قياسها ولا يمكن بسهولة وضع مقياس علمي بشأها، ولا يمكن تحديدها بصورة معينة أو وضع وصف لها يميزها ويستخرجها من بين المعارف الأخرى، وذلك لأنها تتعلق بالكثير والعديد الذي لا حصر له من الأفراد، وقد ربطت بعض الدراسات الحديثة المعرفة الضمنية بعلم الأجناس البشرية (Anthropology).

والمعرفة الضمنية ذات علاقة واضحة بكافة العوامل المؤثرة في حياة الإنسان وإن كان هناك تفاوتاً ملحوظاً في تلك العلاقة ونسبتها؛ إلا أنه لوحظ وجود علاقة بين المعرفة الضمنية والحياة الاجتماعية للفرد، كما لوحظ كذلك وجود علاقة بين تلك المعرفة الضمنية وبين ثقافة الفرد بالإضافة إلى العلاقة بينها وبين هيكل العمل، ووجد أيضاً أنها ذات علاقة شديدة بوسائل التقنية الحديثة، والقيم الأخلاقية والمثل التي يتمسك بها الفرد في مجتمعه وخارجه، والسبب الذي يجعل تلك العلاقة متذبذبة بينها وبين العوامل المؤثرة فيها أنها تقوم على الخبرات والتجارب، بالإضافة إلى التبادل والتغيرات

الثقافية والتنظيمية وما ينتج عن ذلك من مقاومي التغيير وما يتطلبه العقد الاجتماعي (The Social Contract) من تحفظ على المعلومات الشخصية والمعارف الذاتية وأن تكون تلك المعلومات خاصة بالفرد نفسه لا يطلع عليها غيره (Information Gatekeepers).

وقد أشار (رفاعي، ٢٠١٣) (١١) (في دراسة له من أن المعرفة الضمنية تمتاز بعدة سمات منها أنها يمكن تطبيقها بصورة واضحة، كما أنها معرفة نابعة من الخبرات المباشرة للفرد تلك الخبرات التي تتطور في كل حين ووقت وتواكب الحياة المعاصرة، من خلال التعرض لمواقف جديدة أو مواقف معروفة ومحددة في العمل، فهي معرفة يمكن مشاركتها من خلال تلك الخبرات ولكن لا يمكن إظهارها.

أما العالم (Wiig) ١٩٩٣، (١٢) فقد رأى أن المعرفة الضمنية لها عدة مكونات هي:-

- ١- المعلومات التي يحتفظ بها الفرد لنفسه وهي معلومات لا تتغير لديه وتمتاز بالثبات، وتكون راسخة في عقله وذنه.
- ٢- معرفة الأشكال المحيطة به، والتعرف على الصور المختلفة من حوله، ومعرفته لتفسير المصطلحات التي تقابله في حياته اليومية.
- ٣- شعوره بالثبوت والتوقع لبعض الأحداث من خلال فرضياته المباشرة أو غير المباشرة.
- ٤- المعتقدات الشخصية الكامنة في داخل ذاته.

٥- الطرق التي يتبعها في التفكير لحل مشكلة ما، أو دراسة أمر معين.

ومع ذلك يرى (Wiig) أن الخبرات الشخصية لدى الفرد، وتجاربه الذاتية في الحياة، وما يخزنه في عقله من معلومات خاصة

11 رفاعي، ممدوح عبد العزيز، "إدارة المعرفة .. مفاهيم، مبادئ، تطبيقات"، القاهرة، دار الكتب، الطبعة الخامسة، ٢٠١٣، ص(42-43).

12 Wiig, Karl.(1993). Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use Knowledge U.S.A Schema Press, p. 53

به هو نفسه، كل ذلك كَوْن ما يسمى بالمعرفة الضمنية، تلك المعرفة لا يستخدمها إلا هذا الفرد نفسه ومع ذاته ولذلك وصفت هذه المعرفة بأنها معرفة محدودة، وآخر حدودها هي الذات الشخصية، وإذا كنت هذه المعرفة قد اتسمت بأنها ذات محدودية ذاتية فبذلك فهي عديمة الفائدة إلا للشخص نفسه، وهي كذلك أيضاً غير منتشرة وغير معروفة ولا قيمة لها للآخرين وقيمتها تكمن عند الفرد الذي يمتلكها فقط، فهي غير متاحة الاستخدام للبعض، وإذا ما توفي صاحبها أو تمت إقالته من المؤسسة فإنها تختفي باختفائه وتندثر باندثاره.

وبذلك يمكن أن نوضح أن المعرفة الضمنية لها عدة خصائص متنوعة منها:-

١- صعوبة نقل المعارف من المعرفة الضمنية وعدم القدرة على تمييزها، وعدم معرفة الآخرين بها.

٢- المعرفة الضمنية معرفة شخصية ذاتية لا تخرج عن حدود الفرد نفسه.

٣- لا يوجد تحاور أو مناقشة أو جدال أو تشاور في تلك المعرفة الضمنية.

٤- المعرفة الضمنية سلوك خاص بالفرد لا يمكن لأحد أن يعرف مساره أو اتجاهه إلا هو نفسه.

ولكن مع كل ذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد استفادة كلية من تلك المعارف الضمنية، حيث أنها تستطيع أن تستغل تلك المعارف بطريقتها الخاصة ومن خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معارف صريحة ظاهرة وواضحة، هذا أولاً، أما ثانياً فإن المؤسسة يمكن من خلال بعض الأدوات ومن خلال التحفيز والتنشيط والإرشاد والتوجيه يمكنها أن تعمل على استخراج المعارف الضمنية التي لدى موظفيها والاستفادة منها،

وقد حدد (Nonaka) (١٩٩٤)، للمعرفة الضمنية بعدين اثنتين فقط هما: البعد المهني، والبعد الذهني، وقد فسر ما يقصده بهذين البعدين من أن البعد المهني يقصد به: كل المعارف التي تعتمد الحركة والنشاط والتي يكون هناك صعوبة حقيقية في تنفيذها أو

استخراجها من داخل الفرد، وهذه المعارف لا يمكن وصفها بسهولة، فهي عبارة عن أداء ديناميكي مهني نفسحركي. أما البعد الثاني وهو البعد الذهني: فقد رأى أنه هذا البعد الذي يتضمن معتقدات الفرد وأفكاره وتصوراته واتجاهاته السياسية والعلمية والثقافية ما إلى ذلك مما يدور في ذهنه وخاطره ووجدانه وقلبه وكل ما يبث الأفكار لديه وما يتمسك به من قيم ومثل ومبادئ، والمشاعر التي يشعر بها والأحاسيس التي يحس بها تجاه موقف ما (١٣).

ويمكن للمؤسسة أن تخطط في ضوء ما سبق بأن تعتمد على المعرفة الضمنية من خلال:-

وجود دراسة منهجية علمية قائمة بذاتها حول المعرفة الضمنية، توضح هذه الدراسة الطريقة المثلى في الاعتماد على المعرفة الضمنية من خلال خطوات محددة من أجل وصول المؤسسة إلى الأهداف المطلوب تحقيقها.

أن تقوم الشركة بزيادة الكم المعرفي لدى الأفراد عن طريقة تنمية المعارف وتدريب الكوادر لتوفر لديهم كميات من المعارف المتراكمة يمكن للشركة الاستفادة منها.

على الشركة أن تحدد أهدافها العامة وأهدافها الفرعية التي تريد تحقيقها من أجل أن تتبنى الأفكار المعرفية التي يمكنها أن تحقق تلك الأفكار، بالإضافة إلى الاهتمام بالأنشطة الفردية والجماعية.

الاستثمار في رأس المال الفكري هو التحول الجديد الذي يجب على الشركات تتبعه من أجل الاستفادة الكاملة بما يحظى به من ثروة كامنة لدى الأفراد يمكن أنت تعمل على تحويل الإنتاج إلى إنتاج تنافسي ذو قيمة فريدة من نوعها.

### سمات المعرفة الضمنية

للمعرفة الضمنية الكثير من السمات والمميزات التي تميزها عن غيرها من السمات والمعارف المختلفة، من تلك السمات التي تتميز بها المعرفة الضمنية، من يلي:-

13 Nonaka, I.(1994) "Dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, p. 34-37

## ١- المعرفة الضمنية معرفة ذاتية كامنة في داخل الشخصية

### نفسها Personal Knowledge

فهي جزء لا يتجزأ من الفرد، بل تمثل عند الفرد نفسه حياته الخاصة جميعها وكل أفكاره ومعتقداته، وإذا عرف الشخص تلك الأفكار المتضمنة لديه واستطاع تفسيرها وتحديدتها يمكن له أن يشارك تلك المعارف مع زملائه في المؤسسة.

## ٢- تعتمد المعرفة الضمنية على ما يكتسبه الفرد من بيئته

### Context Dependency

فمن خلال التفاعل الذي يتم بين الفرد وبين المحيطين به تنتج تلك المعرفة ويتم اكتسابها وتكوينها لدى الفرد، فهي عبارة عن مواقف حياتية خاصة بها.

## ٣- المعرفة الضمنية معرفة يمكن تطويرها وتنميتها مما يعمل

### على وجود الكفاءة في تلك المعرفة وزيادتها أيضاً

### Efficiency Enhancing

فمن خلال محاولات الفرد للحصول على المزيد من المعرفة وتتبع لك بالملاحظة الدائمة من أجل تطوير نفسه فإن ذلك بدوره يعمل على كفاءة المعرفة الضمنية.

## ٤- المعرفة الضمنية يمكن للفرد ذاته أن يصفها وصفاً دقيقاً كما

أنه يمكن أن يدركها إدراكاً تاماً، فهي تمتاز بأنها يمكن وصفها

### وإدراكها Image Formation and

### Recognition

فهي مجرد فعل يقوم به الفرد عندما يتطلب أمر ما القيام بهذا الفعل ويدرك الفرد تلقائياً أنه قام بأداء ما هو مطلوب بشكل صحيح.

## ٥- وجود علاقات اجتماعية متبادلة تمتاز بتوفر الثقة الإنسانية

### في كافة التعاملات Handling of Human

### Relationship

حيث تتوافر كافة جوانب الثقة بين كل من يعمل في مؤسسة ما بحيث أنه يتم تناقل الأفكار المعرفية والضمنية بصورة سلسلة دون خوف أو رهبة من الآخرين .

## ٦- المعرفة الضمنية تميز الفرد عن الآخر، وتجعل لديه ملكة

### خاصة بها هو نفسه Judgment Facilitating

فالفرد لديه تصور ووجهة نظر نحو موقف ما أو أمر معين، وجهة النظر تلك هي التمييز الذي توصف به المعرفة الضمنية لديه.

## ٧- التعاون والتقدير الملموس بين الجميع من أجل تحقيق وجهة

النظر تلك أو تحقيق وجهة نظر أخرى بعد نفاذ بصيرة الشخص

### الأخر، Estimation and Envisioning

### Capability

أي أن هناك تقدير لوجهة نظر ما، فإذا ثبت نفاذ البصيرة لهذا الشخص فإنه يتم التوجه إلى تجربة وجهة نظر أخرى، وإن مجرد تجربة وجهة النظر هو تقدير لصاحب الرأي.

## ٨. الظهور بصورة طبيعية غير مفتعلة من خلال إظهار القدرات

والإمكانات المتعددة، مما يظهرها بلياقة طبيعية دون تكلف أو

### إجبار Physical Maneuverings

حيث أن الفرد لديه مهارة من خلال قدرته على العمل وتنسيقه وأدائه ورقابته لنفسه، ومن ثم يظهر كل ذلك في تعبيرات جسده ووجهه أو في المخططات والرسومات التي يقوم بها.

## ٩- للمعرفة الضمنية خطواتها الظاهرة في مجال العمل، وهي

تقوم على ترتيب محدد لدى الشخص نفسه من خلال الأسلوب

والطريقة التي يتبعها في أداء عمله Dependence on

### the Style and Way of Working

الأعماق الخاصة بالمعرفة الضمنية

للمعرفة الضمنية ثلاثة أعماق أو أبعاد هي: الخبرات

السابقة، القدرات الشخصية والمهارات، الإبداع الفكري.

## أولاً- الخبرات السابقة

العمل لإنجاز أمر ما، وهذا هو ما رآه (قطامي وقطامي، ٢٠٠١) فقد وصف المهارة بأنها ما يقوم به الشخص نفسه أو ما يقوم به عدة أشخاص لتحقيق المطلوب منهم<sup>(١٦)</sup>.

أما (أبو كشك، ٢٠٠٦) فقد عرف المهارة بأنها: تلك الدقة والسرعة المتقنة في أداء الأعمال من خلال الممارسات السابقة أو من خلال اكتسابها من الآخرين أو حتى من خلال التدريب عليها بصورة مستمرة<sup>(١٧)</sup>.

## ثالثاً- الإبداع الفكري

هو تلك الطلاقة النابعة من الموظفين والتي تظهر من خلال الأفكار التي يمكن أن تخرج فجأة أثناء القيام بعمل ما، فهي تجعل الإنتاج متميزاً عن غيره، كما أنها هي تلك المرونة في العمل في حل المشكلات ومواجهة المواقف والعقبات التي يتعرض لها الموظف أو العامل في المؤسسة.

## المبحث الثالث : أهمية العنصر البشري في المعرفة الضمنية

**العنصر البشري والتنمية الذاتية له من خلال المعرفة الضمنية**  
أصبح المورد البشري حالياً من أهم الثروات التي تكتسبها الشركات حتى وإن كانت تعتمد الشركات كلياً على الوسائل التقنية إلا أنه لا غنى لهذا العنصر البشري في إدارة الشركة وقد قال بذلك كل من: (Shaikh and Phulpoto, 2011)<sup>(١٨)</sup> حيث رأوا أن الوظيفة التي يختص بها علم الإدارة الحديث والمعاصر في وقتنا الحالي هي إدارة العنصر والمورد البشري إدارة ناجحة، فهو عنصر لا يحتاج إلى إنفاق المال الكثير من أجل تطويره، مثلما تحتاج الآلات والأدوات المستخدمة تلك التي تستهلك قادراً كبيراً من رأس مال الشركة، بينما

فالخبرات هي تلك المعارف التي حصل عليها الفرد، وتم ترينها في عقله وفي داخل نفسه ووجدانه، من خلال ملاحظته للأشياء وتفاعله مع الآخرين، لتخرج فيما بعد بأسلوب عفوي يمكن وصفه بأنه أسلوب فطري يخرج من أعماق الفرد أثناء معالجته لأمر ما، وتكتسب الخبرات من خلال التكرار والمداومة والقيام بنفس العمل، والتجارب الحياتية، والاحتكاك بالأفراد والجماعات، والخبرة في حد ذاتها معرفة مسبقة لدى الفرد، وهي القدرة على إجابة التساؤل بكيف يمكن عمل هذا الشيء؟ فهي معرفة قام الفرد بتجربتها سابقاً لنفس الشيء المعروض أمامه حالياً (Empirical Knowledge)<sup>(١٩)</sup>.

وقد وضع (Fernandez et al., ٢٠٠٤) تعريفاً للخبرة التي يمتلكها الفرد قال: إن تلك الخبرة المقصود بها أنها هذا التفكير العميق الذي ينبع من المعرفة العالية والسابقة ويمتلكها الفرد نفسه من خلال قيامه بأداء نفس الأعمال وتكرار القيام بأدائها عدة مرات، فيصبح على مقدرة فائقة للقيام بما لاحقاً أفضل من غيره وبمستويات مرتفعة في أداء المهمة التي أمامه.

والشخص الخبير (Expert): هو هذا الشخص الذي يمتلك تلك المعارف بصورة مسبقة تؤهله لأن يقوم بأداء أفضل مما يقوم به غيره<sup>(٢٠)</sup>.

## ثانياً- القدرات الشخصية والمهارات

المهارة التي يقوم بها الفرد أثناء قيامه بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة هي تلك القدرة على التسلسل في الأداء بصورة منظمة ودقيقة ومتقنة من خلال القيام بحركات محددة يمكن ملاحظتها أثناء

١٦ قطامي، يوسف، وقطامي، نايفة، "سيكولوجية التدريس"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص(207-210)  
١٧ أبو الكشك، محمد نايف، "الإدارة المدرسية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص(91)

18 Human resources for strategies& development.. " (2011) ,M ,F ,Shaikh and A ,L ,Phulpoto " ,Sciences Social of Faculty Journal Research Horizons New , "Development Rural Sustainable .4399—1992 ISSN ,V ,University Greenwich p267-268

14 Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker, (2009), Knowledge management.. what makes the success, International Journal of Technology Management , Volume 45, Number 3-4/ 2009 P380-389, p.188  
15 Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004)

المورد البشري يمكن تطويره وتنميته ببعض البرامج التدريبية فقط، ولا يحتاج إلى قدر كبير من المال للتطوير والتنمية. فالمنظمة تستطيع بتغيير طرقها ووسائلها وخطواتها المتبعة في الإدارة تستطيع إحداث التغيير في المورد البشري.

بالإضافة إلى أن التنمية البشرية هي عملية تنمية النشاط من خلال تنمية الخبرات وتطوير القدرات سواء على المدى القصير أو المدى البعيد بالتركيز على الجماعة أو فريق العمل داخل المؤسسة، ومن ثم النظر إلى المستويات الإنتاجية التي تم تحقيقها ونسبة الرضا التي حصل عليها الأفراد من جميع النواحي الإنسانية والاجتماعية والشخصية، وهذا ما يراه كل من (McLean and McLean, 2001) (١٩).

وقد رأى (Sambrook, 2004) (٢٠) أن تنمية المورد البشري تعتمد على ثلاثة مناهج ذات أبعاد مختلفة، المنهج الأول الاعتماد على نظريات الإدارة التي تنظم عمليات إدارة العنصر البشري. والمنهج الثاني: نظريات علم النفس التي تتناول إدارة الذات، والمنهج الثالث: المنهج الاقتصادي والذي يهدف إلى تحقيق مستويات من الإنتاج تنافس على المستوى العالمي، في ضوء هذه الأبعاد الثلاثة تتم عملية تنمية المورد البشري.

حيث أن النظريات الإدارية تركز فيما تركز فيه على العمليات التنظيمية للعمل والعمال داخل المؤسسة، وتحاول أن تعمل على التغيير المستمر من أجل خلق مؤسسة تعمل حسب نظام ديناميكي يمتاز بالتعلم والخبرات التنظيمية التي تؤدي إلى استثمار رأس المال البشري في زيادة الإنتاج، بينما يركز المنهج النفسي الخاص بعلم النفس على خلق دوافع لدى الأفراد من الوصول إلى مرحلة من

التنافس والدافعية الشخصية نحو الاعتراز بالمؤسسة والعمل على تطويرها نبأً إلى جنب مع تطوير الذات، أما البعد الثالث فهو المنهج الاقتصادي وهو الذي يهتم برأس المال البشري وتنميته والاستثمار في أفكاره الضمنية والصريحة.

ول (Javadin, 2005) رأياً في تنمية المورد البشري مفاده: أن تلك التنمية التي يحظى بها هذا المورد البشري يجب أن تتضمن تنمية شاملة في كافة النواحي الخاصة به، من خلال تنمية كل من الجانب النفسي، وتنمية الحياة الاجتماعية، بالإضافة إلى تنمية الشخصية نفسها، وبث روح الثقافة والمعرفة والاهتمام بالجوانب الروحية لدى الأفراد.

وعملية تنمية المورد البشري عند كل من (Shaikh and Phulpoto, 2011) هي: هذه العملية التي تشمل خلق حقائق جديدة لدى الفرد وإضافة أفكار إبداعية، ومهارات بدنية، وجوانب اجتماعية وعاطفيه إليه لتنمية ما بداخله من روح الاعتراز بالنفس والتي بدورها تزيد من قدراته على الإنتاج والعمل، كما تشمل تلك التنمية كافة أشكال الجوانب المعرفية والمعنوية حتى أن تشمل أيضاً الجوانب السياسية، بمحذ تطوير كل المهارات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري وكل ذلك يصب في النهاية في الصالح العام للمؤسس.

#### المقارنة بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من حيث الفروق والاختلافات

من خلال عقد المقارنة التالية بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وجد أن المعرفة الضمنية تختلف عن المعرفة الصريحة في ثلاث مجالات هي:-

#### المجال الأول: النقل الآلي للمعرفة:-

إن المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي يمكن صياغتها في عبارات أو صور أو تدوينها في كلمات سهلة يمكن للآخرين الإطلاع عليها، كما أنها تمتاز بالسهولة في الانتقال من شخص لآخر حتى وإن لم يكن لها عنواناً أو موضوعاً محددًا.

19 McLean, G.N., and L.D. McLean (0225) "If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context?" Human Resource Development International, v.4, N. 3, p271.

20 Allameh & Others (2012) "Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v.2, N. 2, p.42-58

بينما المعرفة الضمنية هي تلك المعارف التي توجد بالبديهة لدى الأفراد ولا يمكن بالفعل صياغة تلك المعارف البديهية في صورة كلام مكتوب أو تعبيرات مرسومة مثلاً، وبذلك لا يمكن أن تنتقل تلك المعرفة من شخص لآخر لفظياً، أو عن طريق تصويرها كبيانات أو معلومات مثلاً. ولا يمكن استخدام تلك المعارف الضمنية إلا إذا تم تحديد الموضوع نفسه ووضع عنوان له مثلاً أو تحديد جوانبه لتظهر المعرفة الضمنية في معالجته. لكن المعرفة الصريحة تقوم على الانتقال والمشاركة والتفاعل بين الآخرين ووجود الثقة بين الأفراد في تناقلها واكتسابها والعمل بما فيها من خبرات.

### المجال الثاني . الطريقة التي يمكن بها اكتساب تلك المعرفة

فالمعرفة هي التراكم الكمي من المعلومات والبيانات والخبرات السابقة، هذا التراكم هناك طرق لانتقاله ومشاركته مع الآخرين، والطريقة التي تنتقل بها المعرفة الضمنية تختلف عن الطريقة التي تنتقل بها المعرفة الصريحة.

ففي المعرفة الصريحة تنتقل المعارف عن طريق الخبرات والاستنتاج والاتصال والتواصل مع الآخرين، أما المعرفة الضمنية فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن تنتقل تلك المعرفة إلى شخص آخر إلا إذا ظهرت مشكلة فجأة عندها تظهر المعرفة الضمنية التي يمكن اكتسابها خلال حل المشكلة.

### المجال الثالث: التجميع والتخزين للمعرفة الصريحة

تتلف كذلك المعرفة الضمنية عن المعرفة الصريحة من حيث التجميع، فالمعرفة الصريحة يمكن تجميعها في أشكالها محددة وفي كتابات معروفة، أو في صور تعليمية أو توضيحية، كما أنه يمكن تخزين المعرفة الصريحة في أية وسيلة من وسائل التخزين سواء تجريدية أو وسائل تخزين ملحوظة، أما المعرفة الضمنية فهي معرفة لا يمكن تخزينها أو لا يمكن كذلك أن يقوم الأفراد بتجميعها في صور تجميعية أو وسائل مكتوبة أو مصورة، بل هي معرفة تعتمد في الغالب على السياق، ولكن يمكن من خلال موضوع ما يكون فيه الأفراد متعاونون يمكن ملاحظة هذه المعرفة الضمنية، ومع ذلك فيمكن وضع رموز

للمعرفة الضمنية لتحويلها إلى معرفة صريحة، بالإضافة إلى أنه يمكن التعبير اللفظي من خلال الفرد نفسه عن المعرفة الضمنية التي يمتلكها عن طريق تفسيرها وتحويلها إلى ألفاظ مكتوبة، ويتم اكتساب المعرفة الضمنية عن طريق الاحتكاك بالأشخاص والأفراد الآخرين والجماعات المختلفة<sup>(٢١)</sup>.

### نماذج مختلفة لتوضيح المعرفة الضمنية:-

١- التعرف على الوجه لشخص ما: فهذه معرفة ضمنية فالفرد يمكن أن يدرك ويعرف وجه شخصاً ما أو صديق أو قريب له أو زميل، ويمكن معرفة هذا الشخص من بين مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الجماعات العديدة المختلفة. ومع ذلك فهذا التعرف على الشخص لا يمكن وصفه بعبارات محددة أو الإشارة بالرمز إليه، وذلك لأن الإنسان يتعرف على وجه الآخر عن الطريق الرؤية الكلية للوجه وليس عن طريق الوصف للأنف والعين والأنف والأذن مثلاً.<sup>(٢٢)</sup>

٢- اللغة التي نتحدث بها هي معرفة ضمنية ولا يمكن للفرد أن يتعلم لغة أخرى إلا إذا تناقلها عنه لفظياً وسماعياً، أما أن يتعلم الفرد لغة مجردة هكذا فهذا من المستحيل والنادر جداً.

٣- تعلم قيادة الأشياء مثل قيادة السيارة والدرجة وإجراء الإسعافات الأولية، كل ذلك لا يمكن اكتسابه إلا من خلال التجربة الذاتية التي يقوم بها الفرد نفسه.

### تحويل أنواع المعارف إلى ضمنية وصريحة

المعارف المختلفة سواء كانت ضمنية أو صريحة تبني من خلال التأثير بالوسائل الحديثة والتقنيات المعاصرة، خاصة في القرن الحادي والعشرين، حيث أنه قد أثرت التكنولوجيا في هذا القرن على تكوين وبناء تلك المعارف. كما أنها أتاحت الحلول الكثيرة

21 Hetherington, S, (2011) How to Know: A

Practicalist Conception of Knowledge, Wiley-

Blackwell p261

22 Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. Organization Studies 21(3), 487-513.

للمشكلات المتعددة من هلال ما أتاحتها عبر شبكة المعلومات العالمية من مصادر موثقة ومعلومات مختلفة ومتنوعة تساعد على إيجاد المناسب لتكلم العقبات، فالمؤتمرات وما يتم تناقله من خبرات عبر وسائل الإعلام والتواصل ساعد في الحلول الكثيرة التي تجرى بين الأفراد وبعضهم البعض ومن خلال المناقشات العلمية والحوارات التي تكون بطريقة مباشرة بين الجماعات والمجموعات المتناقشة معها (Online conferencing and forum).

وعلى ذلك يمكن التحويل بين أنواع المعارف الضمنية والصريحة بناء على أربع عمليات (العلي وآخرون، ٢٠٠٦)<sup>(٢٣)</sup> تحويلية بينهما هي:-

١- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ماثلة (ضمنية) Tacit to Tacit :

٢- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة Tacit to Explicit

٣- تحويل المعرفة الصريحة إلى ماثلة (صريحة) Explicit to Explicit

٤. تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية Explicit to Tacit

أولاً- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ماثلة (ضمنية)

**Tacit to Tacit :**

يتم الحصول على المعرفة الضمنية من خلال اللقاء المباشر أو ما يعرف باسم المقابلة الشخصية والتي تكون دائما وجها لوجه (Face-to-Face Meeting)، حيث يتم خلال تلك المقابلة الشخصية نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ماثلة لها تماماً، من خلال مشاركة الخبرات للآخرين، سواء كان ذلك من خلال اللقاء الرسمي أو من خلال لقاء غير رسمي، فيتم التفاعل بين الأفراد ويتم استخدام المعارف الضمنية بينهم عن طريق الاتصال

والتحدث المباشر، أو عن طريق استخدام وسائل التواصل المباشرة، والتي تستخدم فيها أنواع الدردشة والبث المباشر الذي يتم عن طريق البرمجيات المتنوعة والمختلفة في وسائل الإنترنت وعبر شبكة الإنترنت العالمية، وهي ما تعرف باسم البرمجيات التي تستخدمها المجموعات المتناقشة (Groupware)

وهي أحد البرامج التطبيقية التي تشترك فيها مجموعات الأفراد في مناقشة موضوع ما، أو مساعدة فرق العمل في حل مشكلة محددة، وهذه البرمجيات الجماعية تساعد في التحويل بين كافة أنواع المعارف وتدعم كل وجه التحويل الأربعة سابقة الذكر.

والبرمجيات متعددة ومتنوعة ومختلفة نذكر منها على سبيل المثال: لوتس نوتس (Lotus Notes)، وهي برمجيات تدعم الوثائق المختلفة وتدعم كافة أنواع التطبيقات التي تدعم النقاش المتعدد، وتسمح بالمشاركة والتفاعل الذي يحدث للمعلومات المتناقلة عبر تلك الوسيلة المتزامنة في التو واللحظة وفي نفس الوقت والزمن.

ومنها التطبيق الذي يسمى اللقاء عبر الخط المباشر

(Real-time on-line meeting) وهو تطبيق مباشر من خلاله يتم بث اللقاءات الجماعية من خلال الفيديو والصوت والعروض وتناقل النصوص والمنتجات بين الفريق المشارك. ومنها: Lotus Sametime and Microsoft (NetMeeting)

ولا تخلو تلك المشاركات البرمجية الجماعية من مشاكل في تناقل المعرفة الضمنية: فلا بد من وجود ثقة بين المتحدثين والمتناقشين في اللقاء المباشر، ولا بد من امتلاك الاهتمام الذي يجذب الآخرين للانضمام إلى تلك المجموعة التي يتم فيها النقاش.

٢٣  
العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان،  
(٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط١، دار المسيرة للنشر  
والتوزيع، عمان.

## ثانياً- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة Tacit to

### Explicit

تحويل المعرفة الضمنية على معرفة صريحة يكون عن طريق تجسيد هذه المعرفة الضمنية، والعمل على إظهارها (Externalization) لتكون معرفة صريحة يمكن مشاركتها من خلال النماذج التي تقدمها والمعلومات التي تعرضها من أجل الحصول على التغذية الراجعة.

أما عن دعم النظم البرمجية المختلفة لعملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة فيمكن للبرمجيات مثل: مجموعات الأخبار (Newsgroups)، أن تدعم عملية التحويل المطلوبة تلك، وكذلك يمكن لخدمة القوائم (Listservices)، أن تؤدي نفس الغرض المطلوب في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، كذلك المنتديات النقاشية المختلفة.

أيضاً مواقع الأسئلة والأجوبة والتي قد بدأها google في فترات سابقة ومن ثم حذا حذوه بعض المواقع في نقل الأسئلة والانتظار لعرض الإجابات المتعددة عليه هي نوع من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

## ثالثاً- تحويل المعرفة الصريحة إلى مماثلة (صريحة)

### Explicit to Explicit

إن عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى عملية معرفة صريحة مثلها ظهرت بشكل كبير من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة والتي تعتمد على تبادل وتناقل المعلومات ونشرها وتداولها فهي أشبه ما تكون بالتقارير الصريحة، ومواقع الويب المباشرة والتي تعرض المعلومات والأخبار مباشرة، وكذلك ما يصل إلى البريد الإلكتروني من رسائل وإعلانات جميعها معرفة صريحة تتحول إلى معرفة صريحة بعينها.

ومن ثم يبدأ الأفراد في مشاركة هذه المعلومات والتقارير من خلال الدوافع التي بداخلهم أو من خلال المثيرات الموجودة في المعلومات والشغف بالتطلع إليها وبنها إلى الآخرين، فعلى سبيل المثال

تحويل المنطوق إلى مكتوب، وتحويل النصوص إلى تسجيلات صوتية، وتحويل أفلام الفيديو إلى صور وملفات مكتوبة كل ذلك ما هو إلى تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى، كل تلك الوسائل وكل تلك التحويلات والمشاركات أوجد ما يسمى بسعة النطاق (Bandwidth).

أما الوسائل التي تعتمد على الصوت والصورة (Non-text digital media) فهناك صعوبة بالغة في البحث عنها عبر شبكة المعلومات العالمية، وربما عنوان تلك الوسائل لا يعني عما تحتويه من معلومات، ولا يقدم ما هو بداخلها من مضامين حقيقية، ولذلك نجد أن حفظ تلك الوسائل الصوتية والمرئية قليل للغاية كأرشيف يمكن العودة والاستفادة منه لاحقاً.

## رابعاً- تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية

### Explicit to Tacit

إن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية هو محاولة تعمل الوسائل الجديدة المعاصرة على إيجادها لدى الأفراد، عن طريق استرجاع المعلومات الصريحة من الذاكرة واستخدامها في الوقت المناسب لحل مشكلة ما. ويكون ذلك بكل تأكيد عن طريق الفهم والتحليل والاستنتاج لما تم الحصول عليه من معلومات تم تخزينها سابقاً لحين الحاجة إليها.

وهناك عدة برمجيات ومواقع يمكن من خلالها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية منها: مواقع التعليم المباشر (On-line Education)، أيضاً تعتبر مواقع التعلم عن بعد (Distance learning). إحدى المواقع التي تتحول فيها المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.

وعلى سبيل المثال أيضاً نجد أن كثير من المواقع تعدم تلك المعرفة الضمنية عن طريق التصفح (Browsing) للمواقع المختلفة والانتقال من صفحة لأخرى عبر الموقع، أو عن طريق في التصنيف الشجري المتشعب للنصوص (Text-based category)

(trees)، وكذلك مواقع وصفحات (Themes cape) و(Visual Net).

#### البحوث العلمية والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة الضمنية

أولاً- دراسة الباحث **Davi, Jorge and Batista** (٢٤) والتي أجريت في عام ٢٠١٣ وهدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن من خلالها مشاركة المعارف الضمنية في مجال العمل المؤسسي، وقد استمرت الدراسة لمدة (٢٤٠) يوماً داخل مصنع الزجاج بواقع أربعة أشهر متصلة من أجل معرفة كيف يمكن انتقال المعرفة الضمنية بين العمال والموظفين وبين مجموعات العمل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المعرفة الضمنية إذا ما تم تبادلها فإن العامل يندمج في العمل ويشعر بالزوال والأخوية في بيئة العمل.

ثانياً- دراسة الباحث: **Grfton & Selwyn** (٢٥) والتي تمت سنة ٢٠١٢، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير القصص وروايته في الحصول على المعرفة الضمنية من الأفراد داخل الشركات الصغيرة، وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن ذلك يؤدي إلى استمرارية الخبرة وعدم فقدها ممن هم قد تم إحالتهم إلى سن التقاعد، وقد استخدم الباحث (٦٤) قصة حدثت في داخل تلك المؤسسات.

ثالثاً- دراسة الباحث: **Watanuki** (٢٦) والتي أجراها في عام ٢٠٠٨ وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فوائد التدريب أثناء العمل لمن هم لديهم المهارات داخل مصانع التعدي، وتوصلت الدراسة إلى: أن التعلم من خلال المواقع الافتراضية يمكن العامل من معرفة كيفية تدفق المعلومات والعمل قبل أن يقوم بإنجازهن وقد ساعد ذلك على

معرفة العمال بكافة الإجراءات التي يمكن اتخاذها أثناء وقبل وبعد العمل، وخاصة أنه تم التعرف على المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العامل ومن ثم عليه تجنبها.

رابعاً- دراسة الباحث: **Luliana** (٢٧) والتي أجراها سنة ٢٠٠٧ وقد هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه المعرفة الضمنية في الإدارة الناجحة للمؤسس، وتوصلت الدراسة على أن المعرفة الضمنية تساعد في التخطيط الجدي للمؤسسة ولها دور كبير في العمل على نجاح تلك المؤسسة من خلال التنفيذ الجيد لما تم التخطيط له.

خامساً- دراسة الباحث: **Pathirage et al.** (٢٨) والتي قام بإجرائها في سنة ٢٠٠٧، وقد هدف الباحث من إجراء دراسته هذه إلى معرفة الأهمية التي تمثلها المعرفة الضمنية في التأثير على الأداء المؤسسي داخل مؤسسات الإنشاءات وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة الضمنية تؤدي دوراً كبيراً واضحاً في تلك المؤسسات من خلال المهارات التي يمتلكها العمل والمواهب المختلفة التي يبذلها في إظهارها من أجل الوصول إلى الغاية المطلوبة.

سادساً- دراسة الباحث: **Foos et al.** (٢٩) وقد تمت هذه الدراسة في سنة ٢٠٠٦ وهدفت إلى معرفة العوامل التي يمكن أن تؤثر تأثيراً جيداً في تطوير المنتج من خلال المعرفة الضمنية، وقد أرجى الباحث تجربته على منتجين اثنين من خلال (١٣) فرداً تم العمل على مقابلتهم مقابلة شخصية داخل شركات العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة والمعرفة الضمنية تؤثر في علمية مشاركة المعلومات، كما أنها تختلف حسب شخصية كل فرد.

27 Luliana, Scorta, (2007), "The role of tacit knowledge management in ERP systems implementation." Working Paper p. 88-89

28 Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, (2007) " Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective", Journal of knowledge Management, V.11,N.1, p.115-126.

29 Foos, Ted; Schum, Gary & Rothenberg, Sandra, (2006), "Tacit Knowledge transfer and the knowledge disconnect", Journal of Knowledge Management, Vol.10, No. p16-18.

24 Davi Nakano, Jorge Muniz Jr and Edgard Dias Batista Jr (2013). " Engagin environments: tacit knowledge sharing on the shop floor. p130

25 Graften Whyt and Selwny Classen, (2012) "Using Storytelling to elicit tacit knowledge from Smes. P39

26 Watanuki, (2008), "Virtual Reality Based Job Training and Human Resource Development for Foundry skilled workers, International Journal of Cast Metal Research," Vol.21, No.1-4, p.275-280.

		من ٣١ - ٤٠ سنة	٢١	%٣٣,٣
		من ٤١ - ٥٠ سنة	١٥	%٢٣,٨
		أكبر من ٥٠ سنة	١٦	%٢٥,٤
المؤهل العلمي		دراسات عليا	٢٠	%٣١,٧
		بكالوريوس	٢٨	%٤٤,٤
		شهادة ثانوية	٩	%١٤,٣
		غير ذلك	٥	%٧,٩
		إدارة عليا	١٠	%١٥,٥
		إدارة وسطى	٢٨	%٤٤,٤
الدرجة الوظيفية		إدارة تنفيذية	٢٤	%٣٨,١
		أقل من ٥ سنوات	٦	%٩,٥
		من ٥ - ١٠ سنوات	١٦	%٢٥,٤
سنوات الخبرة		من ١٠ - ٢٠ سنة	١٧	%٢٧
		أكثر من ٢٠ سنة	٢٣	%٣٦,٥
		تجاري	٥	%٧,٩
مجال العمل		صناعي	٤	%٦,٣
		خدمي	٣٤	%٥٤
		غير ذلك	١٩	%٣٠,٢

سابعاً- دراسة الباحث: **Selamat & Choudrie** (٣٠)

والتي أجراها عام ٢٠٠٤ وقد هدفت الدراسة إلى تكوين فكرة عامة جامعة حول المعرفة الضمنية من خلال معرفة إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن الأطر التي تنظم تلك المعرفة الضمنية تحتاج إلى دراسة وتحديث معلوماتها ونشر المعلومات حول المعرفة الضمنية بين الأفراد.

ثامناً- دراسة الباحث: **Mitri** (٣١) والتي تمت في سنة ٢٠٠٣ وقد هدفت تلك الدراسة إلى: تقديم وصف يمكن من خلاله تقييم أداء العامل الذي يمتلك المعرفة الضمنية من أجل المساعدة في دعم اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتوصلت تلك الدراسة إلى: أنه يمكن الاعتماد على المعرفة الضمنية في دعم اتخاذ القرار.

#### الإطار العملي للبحث

تم تصميم استبانته مؤلفة من ١٣ عبارة للحصول على آراء العينة المدروسة في مجال المعرفة الضمنية، وقد تم توزيع هذا الاستبيان بشكل الكتروني على الموظفين في المملكة العربية السعودية، وحصلنا على ٦٤ استجابة تم استبعاد استبانته واحدة منهم لعدم تحقيقها لشروط البحث وعدم كفاية الإجابات فيها، ومن ثم تم تفرغ الاستبيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

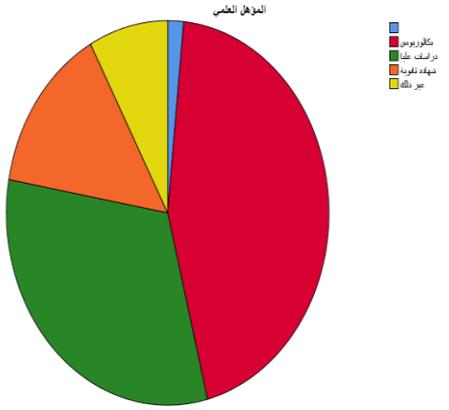
وفيما يلي جداول التحليل الخاصة بالبحث: الجدول رقم (١)

خصائص العينة	الفترة	عدد التكرارات	النسبة
الفترة العمرية	من ٢٠ - ٣٠ سنة	١٠	%١٥,٩

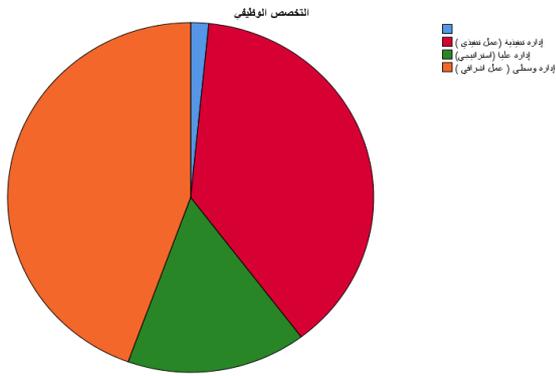
30 Selamat , Mohamad Hisyam and Choudrie,Jyoti,(2004),"The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities",Journal of Knowledge Management,Vol.8,No.2,pp,128-139.

31 Mitri, Michel,(2003),"Applying tacit knowledge management techniques for performance assessmen".Computers & Education, Vol.41:173-189.

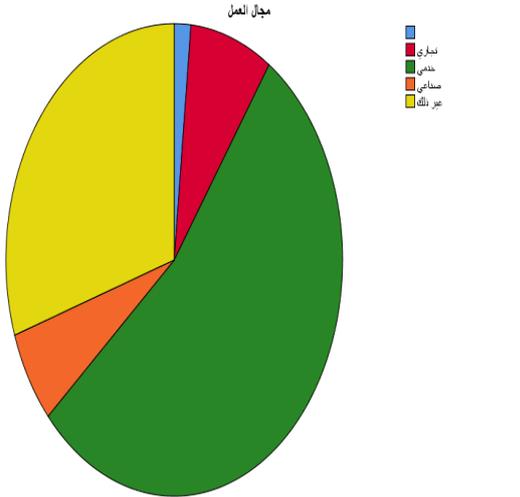
الشكل يوضح توزيع المؤهلات العلمية للمشاركين



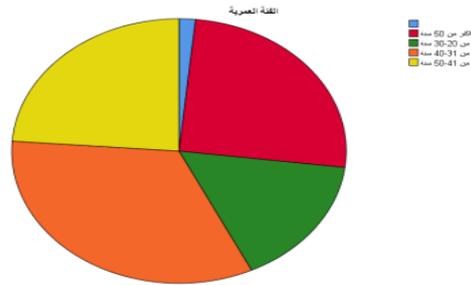
الشكل يوضح التوزيع الوظيفي للمشاركين



الشكل يوضح توزيع مجال العمل للمشاركين



الشكل يوضح توزيع الفئات العمرية للمشاركين



الجدول رقم (٢)

الرقم	العارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الموافق الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري
١	المعرفة الضمنية هي معرفة ترتبط بالشخص نفسه	٢٩	٢٨	٣	١	٠	٤,٣٧	0.683

توضح بيانات الجدول رقم (١) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة لهم، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين من الفئة العمرية ٣١-٤٠ سنة بنسبة ٣٣,٣% تليها الفئتان ٤١-٥٠ سنة وأكبر من ٥٠ سنة بنسبتين متقاربتين (٢٣,٨%-٢٥,٤%)، وأغلبهم ممن يحملون شهادة بكالوريوس بنسبة (٤٤,٤%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (٣١,٧%)، في حين كانت نسبة المشاركين من الإدارة العليا أقل من باقي الإدارات حيث بلغت (١٥,٥%) فأغلب المشاركين كانوا من الإدارتين التنفيذية والوسطى. ونلاحظ أيضا أن عدد سنوات الخبرة يتراوح من ٥ إلى أكثر من ٢٠ سنة خبرة بنسب متقاربة في حين لم نلاحظ وجود خبرات تقل عن ٥ سنوات إلا بنسبة قليلة جدا (٩,٥%)، كما أن فئة الأعمال الأكبر للمشاركين كانت القطاع الخدمي بنسبة (٥٤%) تليها القطاعات الأخرى بنسب متقاربة.

وفيما يلي أشكال بيانية لتوضيح توزيع مفردات العينة

المدرسة:-

								وتختلف من شخص لآخر	
0.671	٤,٤٤	.	١	٣	٢٥	٣٢	٣٢	تأثر المعرفة الضمنية للفرد بمختبرات البيئة المحيطة به	٢
0.670	٤,٤٣	.	.	٦	٢٣	٣٢	٣٢	تعددت المعرفة الضمنية على الخبرات السابقة للفرد وقدرته على التصيز والإدراك	٣
0.644	٤,٤٣	.	.	٥	٢٥	٣١	٣١	تزيد المعرفة الضمنية من قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية	٤

الجدول رقم (٢) يوضح استجابة المشاركين في الاستبيان

على الفقرات المتعلقة بخصائص المعرفة الضمنية، حيث يوضح الإجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدة، ومن خلال الإجابات يمكننا أن نقول: إن أغلب المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين كانت فوق الوسط الخاص بالدراسة والذي هو (٣) (محايد)، حيث بلغ أعلى متوسط للفقرة الثانية (٤,٤٤) يليه متوسط الفقرتين (٣) و(٤)، بمتوسط (٤,٤٣)، فيما بلغ أقل متوسط للفقرة الأولى حيث بلغ (٤,٣٧) .

ويلاحظ مما سبق أن الآراء كانت بالموافقة على أن المعرفة الضمنية هي معرفة شخصية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشخص ذاته، وبالتالي فإنها تختلف من شخص لآخر، تبعاً للبيئة المحيطة بكل شخص فالبيئة هي العامل الأهم الذي يتحكم بمستوى المعرفة الضمنية للفرد، كما أن المعرفة الضمنية تتأثر بالأعمال والخبرات السابقة للشخص وتعطي أداءه للمهام والأعمال الموكلة إليه طابعاً شخصياً يميزه عن غيره من العاملين، بالتالي يمكننا أن نستنتج أن الاختلاف في أداء المهام باختلاف المعرفة الضمنية يرتبط بالأشخاص القائمين على هذه الأعمال.

وبالتالي فإن الفرضية الأولى مقبولة

### الجدول رقم (٣)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	تعمل برامج الإدارة الحديثة على تنمية المعرفة الضمنية للفرد عن طريق الدورات التدريبية والمؤتمرات	٢٣	٢٣	١٢	٢	٢	٤,٠٢	1
٦	يساهم نظام فرق العمل في تنمية المعرفة الضمنية للأفراد وتحقق الاستفادة الكاملة منها	٢١	٣٣	٨	.	.	٤,٢١	0.656
٧	تعمل برامج الإدارة الحديثة على تنمية المعرفة الضمنية للأفراد للاستفادة من الطابع الشخصي في أداء الأعمال	١٥	٢٩	١٠	٥	٢	٣,٨٢	1.008
٨	تقوم برامج الإدارة الحديثة باستقطاب المهارات والكفاءات اعتماداً على مدخل المعرفة الضمنية	١٠	٢٦	١٦	٩	١	٣,٥٦	0.985

الجدول رقم (٣) يوضح الاستجابات على العبارات المتعلقة بدور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية للمنشآت والمنظمات المعاصرة، والاهتمام الذي توليه الإدارة الحديثة لتعزيز وتنمية هذا النوع من المعرفة، ونلاحظ في هذا الجدول أيضاً فإن المتوسطات كلها أكبر من متوسط الدراسة (٣) (محايد)، بالتالي فإن الإجابات كانت نسبتها الغالبة بالموافقة على العبارات كلها، حيث كان أعلى متوسط للفقرة السادسة (٤,٢١) تلاه متوسط الإجابات للفقرة الخامسة (٤,٠٢)، فيما كان متوسط العبارتين السابعة والثامنة أقرب إلى وسط الدراسة حيث بلغ متوسط الفقرة السابعة (٣,٨٢) تلاه متوسط الفقرة الثامنة (٣,٥٦) .

ومما سبق من تحليل للإجابات على العبارات يمكننا استنتاج أن الإدارة الحديثة تولي اهتماماً كبيراً للمعرفة الضمنية للأفراد كمدخل لتنمية وتطوير المورد البشري للمنظمات، وتعمل بأساليب وطرق مختلفة على تنمية وتطوير المعارف الضمنية بمختلف الطرق والوسائل وذلك من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات، وذلك لدمج الأفراد العاملين في بيئات جديدة تساهم في تشكيل المعارف الضمنية لديهم للاستفادة من الطابع الشخصي في أداء العاملين للمهام الموكلة لديهم بكفاءة وفعالية.

كما أن مدارس الإدارة الحديثة تتخذ من المعرفة الضمنية مدخلاً لاستقطاب الخبرات والكفاءات الجديدة للمنظمات، وتسعى إلى التركيز على العمل ضمن نظام فرق العمل من أجل نقل المعرفة الضمنية بين الأشخاص ذوي الخبرات العالية إلى غيرهم، ودمج المعارف الضمنية للأفراد المختلفين بحيث تحقق أفضل استفادة من هذه المعرفة . ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية مقبولة .

### الجدول رقم (٤)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩	لدى العاملين إدراك وتصور واضح لمفهوم الإدارة الحديثة	١٠	١١	٢٥	١٤	٢	٣,٢١	1.073
١٠	يدرك الأفراد مفهوم المعرفة الضمنية بشكل جيد ولديهم القدرة على الاستفادة منه	١٠	١٥	٢٢	١١	٣	٣,٣	1.101
١١	يختلف إدراك العاملين لمفهوم المعرفة الضمنية والإدارة الحديثة باختلاف مستوياتهم الإدارية	١٨	٣٣	٥	٥	١	٤	0.923
١٢	تعمل الإدارة الحديثة على تنمية دور المعرفة الضمنية من خلال إتاحة الفرص	١٦	٢٩	١٢	٣	٢	٣,٨٧	0.966

							للمبادرات والتحديد من قبل العاملين
0.885	٣,٩٤	.	٦	٨	٣٢	١٦	١٣ تعمل الإدارة الحديثة على سر المعرفة الشخصية للأفراد في مجالات العمل كافة للتعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تنميتها

الفعال في إدارة الشركة والمساهمة في تحسين الإنتاج والوصول إلى الأهداف المنشودة والتي تتبناها تلك الشركات الكبرى.

٣- تعمل الشركات على القيام بالاهتمام بالكوادر والكفاءات التي تتميز بالمهارة والابتكار والتي تمتلك خبرات وقدرات فائقة من خلال المعارف الضمنية.

٤- المعرفة الضمنية أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة المعاصر، ولكن الكثيرين من الأفراد ليس لديهم علم عن هذا المفهوم وأهميته وخصائصه وسماته.

٥- الأفراد داخل المؤسسة الواحدة تختلف رؤيتهم لمفهوم الإدارة الحديثة كما تختلف رؤيتهم لمفهوم المعرفة الضمنية أيضاً.

٦- من أجل الحصول على التحسين المستمر في الإنتاج أو في داخل مؤسسة ما، يجب إعطاء العاملين الفرصة من التمكين للحصول على المعارف الضمنية التي يمتلكونها، ومن خلالها يستطيعون الابتكار والتحديد.

٧- أسلوب فرق العمل من أنجح الأساليب في تنمية الأفراد وخاصة الحصول على المعرفة الضمنية وتناقلها ومشاركتها فيما بينهم.

#### توصيات الدراسة

١- اتخاذ المعرفة الضمنية مدخل تطوري لعلم الإدارة والعمل على ابتكار نظريات جديدة تتضمن وسائل وأدوات إدخال المعرفة الضمنية داخل العمل المؤسسي وتمكين تلك المعارف من المشاركة في الإدارة.

٢- تشجيع العمال وتحفيزهم ودعمهم الدائم من أجل التدريب والحصول على الجديد من المعلومات لمشاركة كل ذلك في تحسين الصورة الكلية للعمل.

٣- العمل على أن تكون كل بيئات المؤسسة قائمة على الابتكار والتحديد من خلال استخراج المعارف الضمنية التي لدى الأفراد.

٤- عقد مؤتمرات ولقاءات دائمة ودورية عن طريق الجامعات والمعاهد لبحث الأفكار الجديدة المتعلقة بالمعرفة الضمنية وزيادة خبرات الحاضرين لتلك المؤتمرات بناء على الدراسات العلمية المطروحة.

يوضح الجدول رقم (٤) استجابات المشاركين للعبارة

المتعلقة بمقدار فهم العاملين لمفهوم المعرفة الضمنية ودور الإدارة الحديثة في هذا الفهم والإدراك، حيث يمكننا ملاحظة أن المتوسطات أكبر من متوسط الدراسة، ولكن بنسب أقل من سابقاتها، فأكبر متوسط كان للفقرة الحادية عشر (٤)، تلاه متوسط الفقرة الثالثة عشر (٣,٩٤) ثم متوسط الفقرة الثانية عشر (٣,٨٧)، في حين كان متوسط الفقرة العاشرة قريباً من وسط الدراسة بشكل كبير (٣,٢١).

ومما سبق يمكننا الاستنتاج بأن العاملين لديهم إدراك لمفهوم الإدارة الحديثة والمعرفة الضمنية، لكن بمستويات خفيفة نسبياً، ويختلف هذا الإدراك باختلاف المستويات الإدارية للعاملين، فالعاملون في المستويات الإدارية العليا لديهم فهم أعمق لهذه المفاهيم من الإدارات الأدنى، وانطلاقاً من فهم الإدارة العليا لمفهوم المعرفة الضمنية بشكل جيد فإنها تسعى للاستفادة منه بالشكل الأنسب من خلال تنمية روح المبادرة والإبداع لدى العاملين لديها، والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم من خلال اختبار معارفهم الشخصية في مجالات العمل كافة بحيث يمكنها توزيع العاملين على المناصب والوظائف المختلفة انطلاقاً من هذه المعرفة لتحقيق التوظيف الأمثل للعنصر البشري وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة وبأسلوب مميز يعطي الإدارة طابعاً خاصاً بها. بالتالي فإننا نقبل الفرضية الثالثة ونرفض فرضية العدم.

#### نتائج الدراسة

من خلال تلك الدراسة التي قام بها الباحث، نجد أنها قد

توصلت إلى النتائج التالية:-

١- إدارة المعرفة الضمنية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الموارد البشرية من خلال النظريات الإدارية الحديثة والمعاصرة.

٢- الغالبية العظمى من المؤسسات تدرك أهمية المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد وأنها ثروة تمتلكها الشركة أيضاً، ولهذه المعرفة الدور

٥- تطوير وتحديد المعارف الضمنية بين كل من الطالب والمعلم، والطالب والأستاذ الجامعي، وتطويرها أيضاً بين كل من العامل والإدارة المؤسسية.

٦- الاستفادة من المعارف الضمنية لدى من هم تم إحالتهم لسن التقاعد عن طريق توفير موقع إلكتروني يعرضون فيه آراءهم.

٧- التدريب المستمر للعاملين في المؤسسة، وتدريبهم على المفاهيم الجديدة للإدارة الحديثة والمعارف الضمنية والصريحة.

٨- اتخاذ التكنولوجيا الحديثة كأداة تشارك في إدارة الأعمال والعمل على إيجاد موقع بيت فيه العاملون تجاربهم وقصصهم الحياتية داخل المؤسسة للعمل على استخراج ونزع المعارف الضمنية التي لديهم.

٩- العمل على تفعيل الجيد لدور كافة الموظفين في المؤسسة وتم كينهم من المشاركة في الإدارة وتحمل المسؤولية من اجل تطوير خبراتهم ومعارفهم.

١٠- تحويل المعرفة الضمنية إلى معارف صريحة باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

١١- استخدام البرمجيات الحديثة والتقنيات المعاصرة والعمل على إيجاد تطبيقات خاصة بالشركة نفسها يتفاعل من خلالها العاملون في الشركة، واستخدام البرامج التقنية المتطورة. ( , erp, sharing cloud, work flow) للعمل على تعزيز المعارف الضمنية.

#### خاتمة الدراسة

يرى الباحث في خاتمة دراسته هذه أنه:-

يستخدم الناس مفهوم المعرفة الضمنية بطريقة غير صحيحة وبشكل غير دقيق، وإن كانت مفهوماً حديثاً إلا أنه يجب على الباحثين أن يعيدوا تفسيره وتوضيحه للأفراد .

هناك أنواع أخرى من المعرفة الضمنية يمكن تصنيفها إلى أنواع متعددة مثل: المعرفة الضمنية الصريحة، والمعرفة الضمنية الضمنية، والمعرفة الصريحة الضمنية، إلى تلك التصنيفات التي يجب وضع المفاهيم لها وتفسيرها.

العمل على أن يكون هناك تدريب مهني متخصص للأفراد داخل المؤسسة من أجل التعرف على المقالات النظرية حول المعرفة الضمنية ونقل الخبرات العلمية والعملية حول هذا المفهوم.

إظهار المعرفة الضمنية بشكل مباشر والبعد عن الجدل الذي يسوقه أصحاب النظريات المعارضة، والذين يرون أن المعرفة الضمنية موجودة لدى المستويات الفردية فقط ولا يمكن انتقالها إلى المستويات الجماعية والمجموعات في العمل.

هل يمكن تحديد المعرفة الضمنية ضمن تقييم معين واضح من خلاله يمكن قياس تلك المعرفة الضمنية مثل: تمرين محدد يؤدي الفرد يظهر من خلاله المعرفة الضمنية التي لديه، أو ممارسة معينة يقوم بها فتؤدي إلى إظهار ما لديه من معارف ضمنية؟

تهيئة بيئة محددة من خلالها يمكن مشاركة المعارف الضمنية بشكل رسمي، بدلاً من أن يتم تحويلها وعرضها مباشرة بشكل صريح. والعمل على الإكثار من الدراسات التي توضح المعارف الضمنية التي يمكن مشاركتها عن طريق توفير الخطوات الصحيحة لذلك.

ترتبط إدارة المعرفة أياً كانت بالعنصر البشري، وتعتمد كافة المعارف الضمنية والصريحة على هذا العنصر وتواجه النظريات الإدارية العديد من المشاكل المتعلقة بهذا العنصر نظراً لاختلاف وجهات النظر واحتلاف المشكلات التي يتعرض لها هذا المورد البشري.

يرى الباحث أن المشكلات التي تتواجد وتواجه هذا المورد البشري منها:-

١- الثقافة التي يمتلكها الفرد سواء كانت ثقافة عامة أم خاصة أم غير ذلك، وهل هناك ثقافات داعمة من أجل يشارك الأفراد فيها؟.

٢- التنظيم وترتيب للمعلومات : فلا بد من وجود خطوات منظمة لتبادل المعلومات بين الأفراد وتنظيمها لتكون لها فائدة داخل المؤسسة.

٣- وجود أساليب تعتمد على التكنولوجيا: حيث أن الإدارة الحديثة تعتمد اعتماداً كلياً على البرمجيات الحديثة من أجل الوصول السهل إلى البيانات والتقارير.

- ٤- الجمع بين كافة المستويات الإدارية وتدفق المعلومات أفيقاً ورأسياً.
- ٥- تحديث المعلومات وتغيير القلم منها والبناء على ما يمكن البناء عليه وتطويره، وتعديل ما يحتاج إلى تعديل، لكي تناسب تلك المعلومات البيئة والظروف المحيطة بالعمل والعمال.
- ٦- تصنيف المعلومات وتمييزها إلى معلومات أساسية ومهمة ومعلومات جيدة وأخرى غير مهمة لكي يتم اختيار المناسب منها وما يتوافق مع سياسات وأهداف الشركة.
- ٧- تبني النظريات الحديثة وخاصة الاستراتيجيات التي تعمل على تنمية على الإدارة وتطويرها، من أجل دعم اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.