

The knowledge creation in Saudi Telecom Company: an exploratory study

توليد المعرفة في شركة الاتصالات السعودية: دراسة استكشافية

محمد معيض الحارثي

علم المعلومات - جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

E- mail: mmkhh@yahoo.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى فحص عملية توليد المعرفة في الشركات السعودية عن طريق استخدام نموذج نوناكا وتاكوشي وتحديداً في شركة الاتصالات السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وكانت الإستبانة هي أداة للدراسة وقد تضمنت خمسة محاور رئيسية هي محور التهيئة الاجتماعية، التحسيد، التجميع، الإدخال ومحور توليد المعرفة. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وإرسال الرابط بالبريد الإلكتروني عبر مركز الرسائل في الشركة لأفراد المجتمع الذين يمثلون ثلاث فئات في الإدارة العليا لشركة الاتصالات السعودية، وهي: نائب رئيس، مدير عام ومدير إدارة، وكانت الاستجابة بعدد (133) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (390) مفردة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود دعم لتبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد، هناك حاجة لدعم توثيق المعارف الضمنية لدى الأفراد، وجود دعم لدمج المعارف الصريحة مع معارف أخرى صريحة متوفرة ومرتبطة بأغراض العمل، وجود دعم لتحويل المعارف الصريحة إلى ضمنية ونجاح الشركة في توليد المعرفة. وكان من أهم التوصيات: ضرورة دعم خطط التدوير الوظيفي عبر الإدارات المختلفة لزيادة دعم تبادل المعرفة، دعم مجموعات الممارسة وتوثيق نقاشاتهم في مجال العمل، دعم أرشفة كلاً من (نتائج الاجتماعات، الندوات، ورش العمل، المؤتمرات، التقارير وغير ذلك للرجوع لها عند الحاجة)، وضرورة الاستفادة من البحوث العلمية والتقارير المنشورة التي تخدم مصالح الشركة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - توليد المعرفة - نموذج SECI لتوليد المعرفة

Abstract

The study aimed to examining the knowledge generation process in Saudi companies, through the use of Nonaka and Takeuchi model, specifically in the Saudi Telecom Company. The researcher used the descriptive survey method as a method for the study, a questionnaire (prepared by the researcher) as a tool for the study that includes five main themes: socialization, externalization, internalization, combination and knowledge creation. The questionnaire has been electronically prepared and the electronic link has been sent via message center in the company to Community members who represent three categories in the senior management of STC, they are: Vice-President, General Manager and Director of Department. The study respondents consisted of (133) individuals of total (390). The most important findings of the study were: there is a support for the exchange of implicit knowledge among individuals, there is a need to support the documentation of implicit knowledge at individuals, there is a support for the integration of explicit knowledge with other explicit knowledge available and related to the purposes of work, there is a support to convert explicit knowledge to implicit knowledge, and the success of the company in generating Knowledge. The most important recommendations were: the need to support career recycling plans across different departments to further support the exchange of knowledge, supporting the practice groups and documenting their discussions in the work area, supporting archiving (the outcome of the meetings, seminars, workshops, conferences, reports and others for reference if needed), and the need to take advantage of scientific research and published reports that serve the interests of the company.

1. المقدمة

إن الإبداع وابتكار الجديد حاجة ماسة للبشرية لعمارة الأرض، وتسعى المنظمات لتطوير مواقعها في المنافسة لتحقيق أهدافها أياً كانت هذه الأهداف ربحية أو غير ربحية سواءً عن طريق استقطاب أو شراء أو الاستحواذ على الخبراء والمفكرين لتعظيم رأس المال الفكري لهذه المنظمات، وبالتالي إشراك هذه العقول في مسيرة التطوير والابتكار وتوليد المعارف الجديدة التي تقود المنظمة إلى عالم الريادة في مجالها. ويعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات من أهم القطاعات التي تؤثر في جميع مجالات الحياة، ونحن في الدول العربية بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص في حاجة ماسة إلى توطيّن وامتلاك المعارف المرتبطة بهذا القطاع. وقد نقل موقع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية عن المحطة الخمسية الثانية للاتصالات وتقنية المعلومات في موضوع توطيّن ونقل التقنية تعريفاً لعملية توطيّن التقنية بأنها: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تنمية القدرات الوطنية كي تساهم بفعالية في التطوير المعرفي محلياً وعالمياً من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية محلية منافسة تساهم في التنمية الإقليمية والعالمية وتخفف الاعتمادية على الاقتصاديات الأخرى وتكسب المجتمع ميزة تنافسية سياسية واقتصادية وثقافية" (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، د.ت)، ويشير التعريف إلى التطور المعرفي الذي يكون نتاج توليد واكتساب المعرفة وامتلاكها وإتاحتها لمن يحتاجها في جميع المجالات. وتعرف المعرفة بأنها: "خليط متدفق من التجارب المؤثرة، القيم، المعلومات ذات السياق المعين، بصيرة الخبراء، الحدس الذي يوفر أرضية وإطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، ويكون إبداعها أو نشأتها وتطبيقها في ذهن العارفين لها. وفي المنظمات تكون في كثير من الأحيان ليست راسخة في الوثائق أو المستودعات الرقمية فقط ولكن أيضاً في إجراءات العمل الروتينية، الممارسات وقواعد السلوك" (Davenport & Prusak, 1998:4). وتعرف عمليات إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة" (الملكاوي، 2007: 29). وتعرف عملية توليد المعرفة بأنها: "إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة" (العلي وقنديلجي والعمرى، 2012: 41). ونشير إلى أن هنالك متطلبات لتوليد المعرفة في المنظمات حيث تركز الكثير من الشركات في وضع استراتيجياتها على الأهداف والنتائج القابلة للقياس والأفكار الواضحة والمحددة بدقة على مدى معين من الوقت، ولكن حين تربط مع استراتيجيات لإدارة المعرفة فإن ذلك يكسبها قوة وفعالية وتكون من استراتيجيات الاعمال الناجحة، وكل ذلك يعود إلى قناعات الإدارة العليا في المنظمة وقادة التغيير. وتتكون إدارة عمليات تمكن خلق المعرفة من خمس مراحل هي غرس رؤية للمعرفة في المنظمة، إدارة المخادّات، حشد نشاط المعرفة، خلق السياق الصحيح وعوامة المعرفة المحلية (Krogh & others, 2000). وبالرغم من ذلك فهناك العديد من الصعوبات التي تقف في طريق توليد المعرفة. ونرى أن أي معوقات لإدارة المعرفة هي معوقات لعملية توليدها وقد أشار عدد من الباحثين إلى عدد من معوقات نجاح مبادرات إدارة المعرفة، مثل: العوامل التقنية، الثقافية، المحتوى المعرفي والمبادرات المقدمة من إدارة المشروع (Ajmal & Others, 2010). ويمكن تقسيم عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة إلى عوامل تنظيمية داخل المنظمة وعوامل تتعلق بطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة، وقد قسمت العوامل الداخلية إلى ما يأتي:

1-	الثقافة.	-4	التكنولوجيا والبنية التحتية.
2-	الهياكل والإجراءات.	-5	الاستراتيجيات والقيادة.
3-	الموارد البشرية والمالية.	-6	عمليات إدارة المعرفة.

بينما قسمت العوامل الخارجية إلى ما يلي:

1-	عوامل عالية التأثير: مثل القوانين، الاقتصاد، السياسة، الاجتماع، التعليم، التكنولوجيا والعوامة.
2-	عوامل متوسطة التأثير: مثل الشراكات، التحالفات، الموردون والمقارنات المرجعية مع منظمات مماثلة (Sedighi & Zand, 2012). ويرى الباحث أن معوقات إدارة المعرفة ما هي إلا معوقات لتوليد معارف جديدة أو معوقات للبناء على أو تطوير ما هو موجود من المعارف.

2. الدراسات السابقة

أجرت (عبد العال، 2014م) دراسة بعنوان: "أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد ومشاركة المعرفة في الشركات الصناعية في الأردن المدرجة في بورصة عمان وعددها (69) شركة. ووزع الاستبيان على المديرين في الإدارات العليا والوسطى لتلك الشركات. وأشارت نتيجة الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) للعبء الشخصي في العمل من ناحية التركيز، وكذلك القدرة على الاستجابة للحالات الطارئة في العمل على وظيفتي التوليد والمشاركة للمعرفة.

وأجرت (الهدى، 2013م) دراسة بعنوان: "مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة (E.N.I.C.A.B)". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية إنتاج المعرفة من خلال مدى مساهمتها في كل من عملية توليد المعرفة، عملية مشاركة المعرفة وعملية التعلم. واستخدم في دراسة الحالة هذه جمع البيانات من خلال الاستبيان للوصول إلى أهداف الدراسة. حيث تم اتباع طريقة العينة

العشوائية البسيطة في الدراسة من مجتمع القادة في المنظمة البالغ عددهم (133) فرداً. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن القيادة الاستراتيجية في المنظمات تساهم بدرجة كبيرة جداً في كل من عمليات توليد، مشاركة وتعلم المعرفة.

وأجرى (البطانية، 2010) دراسة بعنوان: "أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، وسعت إلى اختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بأثر ممارسة الفعاليات الرئيسية لإدارة المعرفة والمتمثلة في (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين وتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي) وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، وكان مجتمع الدراسة هم مدراء المصارف التجارية الأردنية على مستوى الإدارة العليا حيث وزع عدد (144) استبانة. وأشارت النتائج المتعلقة بعملية اكتساب المعرفة إلى: أن استخدام التدريب في اكتساب المعرفة هو الأقوى من حيث الأهمية، بينما الاعتماد على النفس في اكتساب المعرفة هو الأضعف، وعدم وجود دلالة إحصائية على أن عمليات (التشخيص، الاكتساب والتخزين) لها تأثير على الأداء التنظيمي.

وأجرى (Hua & others , 2014) دراسة بعنوان: "اكتساب المعرفة الخارجية وأداء الابتكار: أثر الاتصالات بين الشركات وحوافز الابتكار".

External Knowledge Acquisition and Innovation Performance: The Roles of Intra-firm Communication and Innovation Incentives

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة المعقدة بين اكتساب المعرفة الخارجية وابتكارات الشركة ولكنها فشلت في معرفة الآلية بجانب هذه العلاقة. وتستند الدراسة على منظور أن المعرفة الخارجية يجب إدخالها إلى المنظمات من خلال الممارسات الداخلية، والتعرف على تأثير اتصال المعلومات وحوافز الابتكار في تحويل اكتساب المعرفة الخارجية إلى ابتكار للشركة. وفي منهجية الدراسة تم أخذ العينة والبيانات للبحث من الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم في مجال التصنيع، تقنية المعلومات وصناعة الخدمات من خلال رابط منظمات الصناعة للفترة من أبريل إلى يوليو عام 2011م في الصين، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على مدراء (489) شركة. وأشارت النتائج إلى: أن الممارسات التنظيمية تلعب دوراً معقداً في العلاقة بين اكتساب المعرفة الخارجية والابتكار. والاتصالات الداخلية في الشركة وحوافز الابتكار هي جزء لا يتجزأ من الممارسات التنظيمية، وأن التأثير الإيجابي لاكتساب المعرفة الخارجية في ابتكارات الشركات يتوسط جزئياً بين الاتصالات في الشركة وسياسة حوافز الابتكار.

وأجرى (PÁSTOR, 2013) دراسة بعنوان: "توليد المعرفة واكتساب المعرفة في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سلوفاكيا".

(Knowledge creation and knowledge acquisition in the ICT industry in Slovakia)

هدفت الدراسة إلى تقييم تحديي لعمليتي خلق المعرفة واكتسابها على المستوى الإقليمي في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سلوفاكيا. واستخدم منهج دراسة الحالة والمنهج النوعي لمناقشة التطور والابتكار في اقتصاد المعرفة للمنطقة. واستخدم في الجزء الأول من الدراسة تحليل البيانات الإقليمية المتوفرة من مكتب الإحصاء الإقليمي ومعهد المعلوماتية والإحصاء ومجلة الاقتصاد السلوفاكية وأخبار الاقتصاد اليومية. وفي الجزء الثاني من الدراسة تم تحليل المعلومات والبيانات الأولية عن جوانب خلق المعرفة واكتسابها. وتم اختيار خبراء محترفين ممن عملوا سنوات طويلة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من الذين تقلدوا مناصب عليا في الشركات السلوفاكية أو العالمية التي لها فروع في منطقتي (Bratislava) و (Košice)، وتمت مقابلة (10) خبراء في كل مدينة إضافة إلى مقابلة ممثلين عن مناطق تتمتع بحكم ذاتي وجمعيات تكنولوجيا المعلومات ومؤسسات عاملة في مجال الحكومة ودعم الابتكار. وأشارت النتائج إلى: نجاح صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية توليد واكتساب المعرفة وتوطينها في منطقتي (Bratislava) و (Košice).

وأجرى (Prado & Others , 2013) دراسة بعنوان: "خلق المعرفة في مزودي خدمات الاتصالات: دراسة حالة".

(Creation of Knowledge in Now Provider of Telecommunications Services: A Case Study)

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل كيفية إنشاء المعرفة في شركات الاتصالات، واستخدم في هذه الدراسة مسح نظري للأدبيات المتوفرة وتحليل البيانات المتوفرة، ومسح عملي بدراسة حالة لشركة (الوكالة الوطنية للاتصالات) التي تقدم خدمات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في البرازيل. وتم دراسة توليد المعرفة باستخدام نموذج نوناكا وتاكوشي ودراسة الأنشطة الأربعة للنموذج. وتم توزيع عدد (33) استبانة تم توزيعها للبحث في قوة المبيعات للخدمات، وأجريت (6) مقابلات شبة منتظمة مع المدراء والمنسقين والمشرفين على فرق المبيعات. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن مزود الخدمة يقوم بعمل الاجتماعات لتبادل الخبرة بين البائعين، تقوم المنشأة الاجتماعية بتوفير بيئة جيدة لتبادل الأفكار وبالتالي خلق المعرفة، تقدر الشركة الموظفين أصحاب الخبرة غالباً وتكون نتائج ذلك داخلية، توفر الشركة عادة كتيبات عن الاستفسارات المتعلقة بالمنتجات والأسواق وشركات المبيعات للخدمات الشركات غالباً ما يوفرهم كميات مناسبة من المعرفة المنقولة واللازمة لتنفيذ الأنشطة.

وأجرى (Easa, 2012) دراسة بعنوان: "إدارة المعرفة ونموذج SECI: دراسة الابتكار في قطاع البنوك المصرية".

(Knowledge Management and the SECI Model: A Study of Innovation in the Egyptian Banking Sector)

هدفت الدراسة إلى فحص استخدام نموذج نوناكا وتاكوشي في البنوك المصرية وتأثيره على عملية الابتكار، واستخدمت الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام الاستبيان المتحكم به ذاتياً (210) مرة لفحص مدى أداء البنوك المصرية لتطبيقها لنموذج SECI وعملية الابتكار الناتجة من ذلك. واستخدم أيضاً أسلوب المقابلات مع عدد (26) من المدراء لمعرفة تفاصيل أداء البنوك المصرية لأنشطة النموذج. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن أنشطة SECI استخدمت لخلق المعرفة، وأن البنوك المصرية تركز على المعرفة الرسمية بدلاً من المعرفة الغير رسمية.

وأجرى (Migdadi & others, 2009) دراسة بعنوان: "دور الرضا عن الاتصالات في تعزيز تأثير خلق المعرفة على الأداء التنظيمي".

(The Role of Communication Satisfaction in Enhancing the Effect of Knowledge Creation on Organizational Performance)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا عن الاتصالات في المنظمة مع عمليات إدارة المعرفة خاصة عملية توليد المعرفة بنموذج (SECI) والمعروف بنموذج نوناكا وتاكوشي. وكذلك تأثير الإبداع في المنظمات على الأداء التنظيمي. وهدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الرضا عن التواصل المعرفي داخل المنظمات، دراسة تأثير الرضا عن الاتصالات عبر وسائط المعرفة وأخيراً تحديد دور وسائط المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الإبداع. ومن الفرضيات التي تم فحصها تأثير الاتصالات على نشاطات نموذج نوناكا. وقد أجريت الدراسة على شركات صناعية أردنية بعمان مدرجة بالسوق المالية، وتم استدعاء (47) من حملة أسهم من هذه الشركات مشاركين في بورصة عمان للمشاركة في المسح، وكذلك وزعت (25) استبانة على المستوى الإداري المتوسط كعينة عشوائية بسيطة، وبلغ إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها (250) للمشاركين وتمت استعادة (137) استبانة فقط أجري عليها الإحصاء الوصفي. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الاتصالات داخل المنظمة لها تأثير على خلق المعرفة وعلى نشاطات نموذج نوناكا وتاكوشي، وأن خلق المعرفة يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمات من خلال الإبداع التنظيمي.

وأجرى (Karkoulian & Osman, 2007) دراسة بعنوان: "تأثير القوة ل French and Raven على اكتساب المعرفة، توليد المعرفة ومشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على المنظمات اللبنانية".

(The Effect of French and Raven Power on knowledge Acquisition, Knowledge Creation and knowledge Sharing: An Empirical Investigation in Lebanese Organizations)

هدفت إلى معرفة تأثير القوى الخمس لنظرية القيادة القوية ل French and Raven وهذه القوى هي (القوة القسرية، قوة المكافآت، قوة السلطة الشرعية، قوة المؤظفة والإرشاد وقوة الخبرة) على عمليات اكتساب وتوليد ومشاركة المعرفة في المنظمات اللبنانية. وأجريت الدراسة على (15) منظمة في قطاعات (الاتصالات السلكية واللاسلكية، البنوك والمؤسسات المالية) وتم توزيع (500) استبانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: إثبات تطبيقات اكتساب وتوليد ومشاركة المعرفة في المنظمات اللبنانية، وأن سلطة الخبراء مرتبطة ارتباط مباشر ووثيق باكتساب وتوليد ومشاركة المعرفة وهي الأقوى تأثيراً.

وأجرى (Amesse & Others, 2001) دراسة بعنوان: "توليد المعرفة في صناعة خدمات الاتصالات".

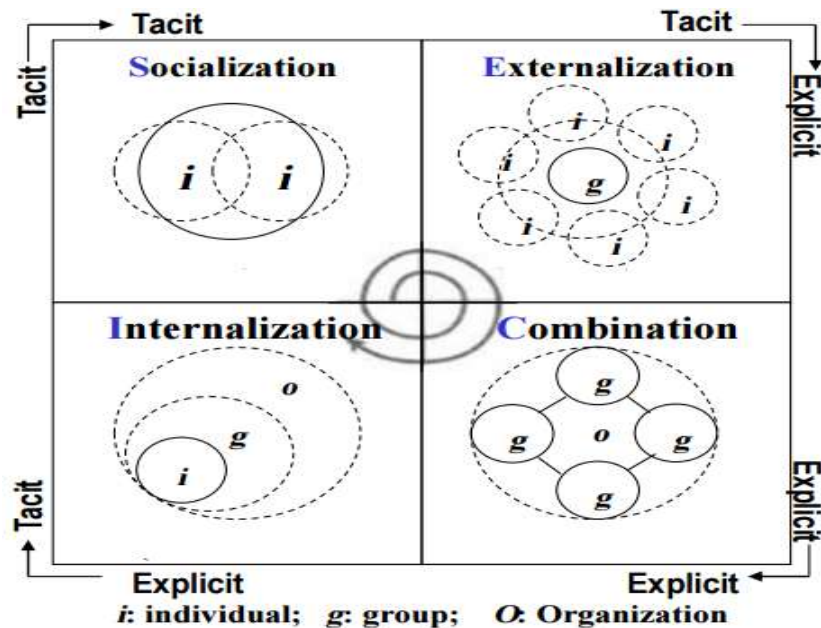
(Knowledge Creation in the Telecommunications Services Industry)

هدفت الدراسة إلى البحث والتطوير في مجال صناعة خدمات الاتصالات، والتعرف على نماذج إدارة البحث والتطوير المعتمد عليها لخلق واكتساب المعرفة في شركات الاتصالات، وتم تحليل أنشطة ثلاث مجموعات من شركات الاتصالات من أمريكا الشمالية (كندا والولايات المتحدة الأمريكية) مثل Canada Bell و AT&T وغيرها، وكذلك شركات أوروبية مثل فرانس تليكوم FT والاتصالات البريطانية BT وغيرها معرفة خياراتهم الاستراتيجية لاكتساب المعرفة داخلياً وخارجياً. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن الشركات الكبيرة في المجموعة الأولى لديها إدارة منظمة للبحث والتطوير وعدد كبير من الباحثين يقومون بالأبحاث الخاصة بها ولها روابط مع الجامعات ومختبرات في وادي السيليكون لإجراء البحوث في التكنولوجيا الذكية وهذه الشركات تستثمر في رأس المال الفكري، وبالنسبة للشركات في المجموعة الثانية والتي تعتمد على كل من المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة ولكن في نطاق أقل من سابقاتها فهي تتعامل مع الموردين والمنافسين وتشارك في مشاريع رأس المال الفكري، وبالنسبة للشركات في المجموعة الثالثة لديها استراتيجيات للاستعانة بمصادر خارجية للمعرفة ولديها إدارات صغيرة للبحث والتطوير أو قد لا يكون لديها وبعضها لديها برامج مع الجامعات.

3. نموذج توليد المعرفة لنوناكا وتاكوشي SECI:

هناك العديد من النماذج لتوليد المعرفة ومن أشهرها نموذج طرحه Takeuchi & Nonaka وكان ذلك في دراسة بعنوان Theory of Organization Knowledge Creation، والفكرة الرئيسية تقوم على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة معلنة للمنظمة عن طريق أربعة مستويات لتوليد المعرفة، وهي: الفرد، الجماعة، المنظمة وما هو عبر المنظمة إلى منظمات أخرى. وتناول النموذج تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، والمعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية وكذلك المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة. وحدد النموذج أربعة مستويات يتم فيها توليد المعرفة. وتتلخص فكرة النموذج في عدم مقدرة المنظمات على توليد المعرفة وبالتالي تقوم بجمع المعرفة الضمنية من الأفراد، ثم يتم توسيعها من خلال أربعة من الأنشطة وبوجود الحركة الحلزونية للمعرفة الضمنية والصريحة داخل تلك الأنشطة

يكون تكوين المعرفة التنظيمية للمنظمة وتعتبر خلاصة لفكر الأفراد أيضاً كان موقعهم داخل التنظيم منذ بداية النموذج. والشكل رقم (1) يمثل نموذج SECI. (Nonaka & Konno, 1998).



شكل رقم (1)

نموذج نوناكا وتاكوشي لتوليد المعرفة في المنظمات (SECI)

المصدر: (Nonaka & Konno, 1998)

وقد اعتمد الباحثان في بناء النموذج على أربعة مبادئ، وهي:

- 1- "وجود أنماط للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
- 2- التفاعل الحركي بينهما.
- 3- وجود ثلاثة مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، والبيئة التنظيمية).
- 4- أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة، وهي: Socialization، Externalization، Combination، Internalization) وهذه الأنشطة هي المكون الرئيسي لهذا النموذج (ياسين، 2007: 95-96).

3-1. عمليات تكوين المعرفة في نموذج SECI:

يتم خلق المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات الممارسة والجماعات التي تدعم توليد رأس مال معرفي، ومكوناتها الأساسي من الأفراد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة وتزود المنظمة بمساحات كبيرة للتفوق في المنافسة. ويعتبر نموذج SECI من المبادرات المهمة في عملية توليد المعرفة داخل المنظمات بنشاطاته الأربعة المختلفة (العلي وآخرون، 2012: 42) وهذه الأنشطة هي على النحو الآتي:

1) عملية التهيئة الاجتماعية Socialization

تنطوي هذه العملية على تبادل المعرفة والمعلومات الضمنية بين الأفراد في المنظمة، ويكتسب الأفراد المهارات بعضهم من بعض من خلال تبادل الخبرات، والرؤية الذاتية، والحدس وكل ما هو متجذر في العمل الفردي، كما يتم أيضاً تبادل القيم والعواطف والمعتقدات وجهات النظر وغير ذلك، مما يساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية لدى أفراد التنظيم الواحد.

2) نشاط التجسيد Externalization

هنا يكون التعبير عن المعرفة الضمنية للفرد بشكل واضح مفهوم من قبل الفرد، وبالتالي يخرجها للعلن فتكون معرفة صريحة مشتركة مع الآخرين. وتصبح واضحة المفهوم وتكون أساساً لمعرفة جديدة من خلال الحوار أو التفكير الجماعي، ويتم بعد ذلك وضعها في حسد على شكل مفاهيم، وصور، ووثائق وغير ذلك كأن تنقل معرفة شخص من وثائق معينة.

3) نشاط التجميع أو المزج Combination

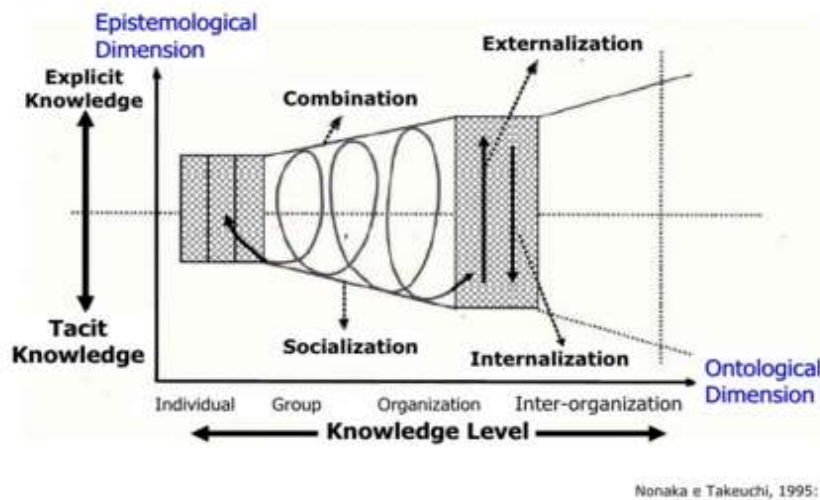
يتم هنا دمج المعرفة الصريحة المتوفرة مع معارف أخرى صريحة متوفرة ترتبط بأغراض العمل داخل المنظمة وتكون في شكل جديد كدليل إجراءات أو كتاب أو غير ذلك، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات ونشر المعرفة وتداولها داخل المنظمة من خلال الوثائق، أو الاجتماعات، أو المحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصالات وغير ذلك، ويمثل ذلك نقلاً للمعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى.

4) نشاط الإدخال Internalization

يكون ذلك من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي يؤديه الموظفون. ويكون ذلك على سبيل المثال بالتعلم عبر التطبيق العملي أو التجربة والخطأ وغير ذلك (Sang , 2014). ويعني ذلك بمفهوم عام أن الموظفين يبدؤون في استخدام المعرفة التي تم التشارك بها لتوسيع المعارف الضمنية التي يمتلكونها وبذلك تتشكل معارف جديدة في عقولهم.

3-2. حلزونية خلق المعرفة التنظيمية:

هناك بعدين لتوليد المعرفة وهما بعد نظري وبعد وجودي، يحدث ضمنهما لولبية توليد المعرفة نتيجة الأنشطة الأربعة السابقة ذكرها، ويكون اللولب نشطاً عندما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والشكل رقم (2) يوضح ذلك. وبالتالي فإن توليد المعرفة في المنظمات عملية لولبية تبدأ عند مستوى الفرد وتتحرك للأعلى بتوسيع مجتمع التفاعل إلى الجماعة ثم المنظمة ثم إلى منظمات أخرى (Nonaka, 1994). وستناقش في الفقرة التالية المراتب التي استندت عليها الدراسة الحالية لاستخدام هذا النموذج.



Nonaka e Takeuchi, 1995: 73.

شكل رقم (2)

حلزونية توليد المعرفة بالمنظمات

المصدر: (Nonaka , 1994)

3-3. مبررات استخدام نموذج نوناكا وتاكوشي:

يعتبر ذلك النموذج من النماذج المشهورة عالمياً في عملية توليد المعرفة، وقد طبق في العديد من الدراسات في بيئات ثقافية مختلفة. وقد أشارت نتائج دراسة أجريت في جمهورية مصر حول فحص تطبيق النموذج على البنوك المصرية إلى دعمه لعالمية النموذج وأن الأنشطة هي التي تخضع للتأثيرات الثقافية والتأثر برأي القيادة ومدى دعمها (Easa, 2012). وأشارت دراسة أجريت في إيران حول استخدام النموذج، أن من أسباب استخدامه أنه يركز على المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء، وأنه يوضح طريقة تغييرها مع بعضهما البعض داخل المنظمة وكيفية إنتاجهما (Oskouei, 2013). وأشارت دراسة أجريت في روسيا إلى أن النموذج من المبادرات الرئيسية في صلب عملية توليد المعرفة وأنه استخدم على نطاق عالمي، وأن ذلك دلالة على أن بعض جوانبه مقبولة في جميع الثقافات ولكنه ليس سائداً بشكل كامل (Andreeva & Ikhilchick, 2011). وأشارت دراسة أجريت على الشركات الأمريكية في الغالب أن تأثير الاختلاف الثقافي يكون قوياً فقط في المراحل الأولية بالنموذج أي مرحلتها الاجتماعية والتجسيد، ولكنه يضعف ويتلاشى في مرحلتها التجميع والإدخال، واقترحت الدراسة أن يبدأ النموذج من هاتين المرحلتين حيث توجد الخصوصية الثقافية (Cayaba, 2012). ويرى الباحث أن ثقافة المنظمة تساهم وتساعد في تغيير ثقافة المجتمع رغم التأثير المتبادل بينهما، وأن النموذج يبيّن لتوضيح عملية توليد المعرفة في داخل المنظمة. وفي الدراسة الحالية يحاول الباحث استخدام هذا النموذج لتوضيح عملية توليد المعرفة داخل منظمة من المنظمات. ويرى الباحث أن بعض جوانبه مقبولة في جميع الثقافات كما ذكر سابقاً. وأن هنالك حاجة للمزيد من الدراسات العربية للكشف عن ملائمة النموذج للبيئة الداخلية

للمنظمات العربية. وأن هناك حاجة ماسة إلى دراسة مقترح بدء النموذج بمرحلي التجميع والإدخال للباحث Cayaba للتحقق من مناسبة ذلك في البيئة العربية ومعرفة صحة ذلك المقترح.

4. مشكلة البحث ومنهج الدراسة

تتمحور مشكلة البحث في السؤال التالي :

ما هو واقع تطبيق عملية توليد المعرفة في شركة الاتصالات السعودية؟

وقد استخدم الباحث في بناء منهجية الدراسة المنهج الوصفي المسحي للإجابة على التساؤلات والذي يناسب طبيعة هذه الدراسة. واعتمد الباحث على أداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والذي تم تحديده بالمدراء من عدة مستويات إدارية (نائب رئيس، مدير عام، مدير إدارة) في شركة الاتصالات السعودية وعلى مستوى كافة المناطق بالمملكة العربية السعودية بإجمالي (390) مفردة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة. وقد استفاد الباحث من دراسة (Easa, 2012) في جزئية من الاستبيان. ويرى الباحث أن المستويات الإدارية العليا التي تم اختيارها هي الأقدر على الإجابة على الاستبيان، وكان عدد المستجيبين (133) مفردة بنسبة استجابة $100 \times 390 / 133 = 34.10$ بالمئة من إجمالي من أرسل لهم الاستبيان الإلكتروني. وقد حذفت منها نتيجة استبانة واحدة بسبب توحيد الاختيارات، ومن ثم أكملت إجراءات الدراسة على عدد (132) مفردة بنسبة $100 \times 390 / 132 = 33.84$ بالمئة. وعدد المدراء الغير مستجيبين بلغ (257) مديراً. ويرى الباحث أن عدم الاستجابة من جانب ذلك العدد من الفحوصيين ربما يعود إلى انشغال المدراء في المستويات العليا بمهام أعمالهم أو بسبب ثقافة المجتمع في الإجابة على استطلاعات الرأي والتي قد تكون مجالاً بحثياً حصصاً. ويرى الباحث أن ذلك العدد الغير مستجيب من الفحوصيين لا يؤثر في نتيجة الدراسة لأن جميع الفئات تمت استجاباتهم بنسب مختلفة كما يوضح ذلك الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد المجتمع الكلي ونسبة الاستجابة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية % من إجمالي الفحوصيين	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين من الفئة
نائب رئيس	20	5.12%	3	15%
مدير عام	80	20.51%	22	27.5%
مدير إدارة	290	74.35%	107	36.89%
المجموع	390	100.0%	132	33.34%

5. النتائج ومناقشتها

ما هو واقع تطبيق عملية توليد المعرفة في شركة الاتصالات السعودية؟

للتعرف على واقع تطبيق عملية توليد المعرفة في شركة الاتصالات السعودية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من المحاور. وجاءت النتائج كما توضحها الجداول أرقام (2-7).

5-1. النتائج ومناقشتها للمحور الأول (نشاط التهيئة الاجتماعية):

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة

حول نشاط التهيئة الاجتماعية

المحور	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب الجديد
التهيئة الاجتماعية	2	تدعم الشركة الاجتماعات لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل.	4.1136	0.82562	عالية	1
	1	يقوم المديرون في الشركة بإرشاد الموظفين للطرق الصحيحة لأداء الأعمال.	3.8409	0.77980	عالية	2
	3	تشجع الشركة الأنشطة الاجتماعية.	3.7652	0.93987	عالية	3
	5	تشجع الشركة فرق العمل الجماعي.	3.6364	0.95128	عالية	4

5	متوسطة	1.04941	2.8106	4	لدى الشركة خطط للتدوير الوظيفي عبر الإدارات المختلفة.
	عالية	0.698	3.933		المجموع الكلي للمحور

جاء البعد الأول: نشاط التهيئة الاجتماعية بدرجة تطبيق (عالية) حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.933 من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى أقل من 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (عالية)، أي أن المفحوصين من المدراء العاملين بشركة الاتصالات السعودية يرون أن شركة الاتصالات السعودية تطبق التهيئة الاجتماعية بدرجة عالية. ويتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي اهتمام شركة الاتصالات السعودية بنشاط التهيئة الاجتماعية بدرجة (عالية)، ويهدف هذا النشاط إلى تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد داخل المنظمة. ويرجع الباحث سبب ذلك إلى وجود إدارة للمعرفة في الشركة وإدراك الشركة لأهمية عناصر متعددة في هذا المحور مثل الاهتمام بالاجتماعات، دعم فرق العمل الجماعي، الأنشطة الاجتماعية وغير ذلك من الأنشطة الداعمة لتبادل المعرفة بين الموظفين. ومن الدراسات المتوافقة على سبيل المثال دراسة (خلق المعرفة في مزودي خدمات الاتصالات: دراسة حالة) حيث أشارت في نتائجها إلى أن مزودي خدمات الاتصالات يعتقدون الاجتماعات لتبادل الخبرة بين البائعين وتقوم التنشئة الاجتماعية بتوفير بيئة عمل جيدة لتبادل الأفكار وبالتالي خلق المعرفة. ومن الدراسات المتوافقة أيضاً دراسة (متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية) التي أشارت نتائجها إلى أن هناك تأثيراً لمتطلبات مشاركة المعرفة مجتمعة ومن ضمنها فرق العمل الجماعي والبيئة التعاونية على تطبيق مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية.

5-2. النتائج ومناقشتها للمحور الثاني (نشاط التجسيد).

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة

حول نشاط التجسيد

المحور	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب الجديد
نشاط التجسيد	3	تقوم الشركة بأرشفة أي من (نتائج الاجتماعات، الندوات، ورش العمل، المؤتمرات، التقارير وغير ذلك للرجوع لها عند الحاجة).	3.2121	0.97315	متوسطة	1
	1	توثق الشركة آراء الموظفين المفيدة.	3.1136	1.02375	متوسطة	2
	2	تطلب الشركة من موظفيها إعداد تقارير عن مقابلاتهم مع المستفيدين أي من (العملاء، موظفي شركات الدعم والمساندة وغيرهم)	3.0455	0.88122	متوسطة	3
	4	توثق الشركة نقاشات موظفيها المتخصصين في مجالات معينة كالمهندسين مثلاً.	2.8939	0.90172	متوسطة	4
		المجموع الكلي للمحور	3.066	0.765	متوسطة	

جاء البعد الثاني: نشاط التجسيد بدرجة تطبيق (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.066 من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.60 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (متوسطة)، أي أن المفحوصين من المدراء العاملين بشركة الاتصالات السعودية يرون أن شركة الاتصالات السعودية تطبق نشاط التجسيد بدرجة متوسطة. ويتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي اهتمام شركة الاتصالات السعودية بنشاط التجسيد بدرجة (متوسطة)، ويهتم هذا النشاط بتوثيق المعرفة الضمنية لدى الفرد عند إخراجها للعلن فتكون صريحة يمكن مشاركتها مع الآخرين داخل المنظمة. ويرجع الباحث ذلك إلى غياب فكرة أن الشركات التي تعتمد على نظم المعلومات بشكل كبير تكون الأرشفة بها ذاتية من خلال نظم المعلومات فكانت نتيجة العنصر الأول في الجدول أعلاه بدرجة (متوسطة). وبالنسبة لتوثيق آراء الموظفين، يرى الباحث أنها جاءت بدرجة متوسطة رغم وجود ما يسمى برنامج اقتراحي لدى الشركة لدراسة آراء الموظفين على- حد علم الباحث، وقد يكون سبب ذلك عدم وجود حوافز مجزية للاقتراحات المفيدة وبالتالي عدم اهتمام الموظفين بهذا الجانب. وجاء العنصر الثالث بالنسبة لطلب التقارير من المستفيدين بدرجة (متوسطة) ربما لاعتماد الشركة على شركات متعاقدة في منافذ البيع لتوزيع خدماتها على سبيل المثال-على حد علم الباحث-مثل شركة Sale وكذلك شركات للدعم والمساندة في النشاطات الأخرى.

5-3. النتائج ومناقشتها للمحور الثالث (نشاط المزج أو التجميع).

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول نشاط المزج أو التجميع

المحور	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب الجديد

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الجدي
1	0.71500	4.1515	1
2	0.89266	3.9318	5
3	0.82677	3.8636	2
4	0.89204	3.5758	3
5	0.90297	3.3712	4
متوسطة	0.634	3.778	المجموع الكلي للمحور

جاء البعد الثالث: نشاط المرح أو التجميع بدرجة تطبيق (عالية) حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.778 من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى أقل من 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة واقع (عالية)، أي أن المفحوصين من المدراء العاملين بشركة الاتصالات السعودية يرون أن شركة الاتصالات السعودية تطبيق نشاط المرح أو التجميع بدرجة عالية. ويتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي اهتمام شركة الاتصالات السعودية بنشاط المرح أو التجميع بدرجة (عالية)، ويهدف هذا النشاط إلى دمج المعرفة الصريحة مع معارف أخرى صريحة متوفرة ومرتبطة بأغراض العمل داخل المنظمة. وقد تكون في شكل أدلة أو كتبيات وغير ذلك من خلال الاتصال والتواصل بين الجماعات ونشر المعرفة داخل المنظمة. ويرجع الباحث سبب الاهتمام المرتفع بهذا النشاط إلى وجود إدارة للمعرفة في الشركة وإدراك الشركة لأهمية عناصر متعددة في هذا المحور مثل الاهتمام بالاتصال والتواصل داخل وخارج الشركة مع كل من الأطراف ذات العلاقة وغير ذلك من الأنشطة الداعمة لتبادل المعرفة بين الموظفين في هذا المحور. ومن الدراسات المتوافقة على سبيل المثال دراسة (دور الرضا عن الاتصالات في تعزيز تأثير خلق المعرفة على الأداء التنظيمي) التي أشارت نتائجها إلى أن للاتصالات داخل المنظمة تأثير على خلق المعرفة وعلى نشاطات نموذج نوناكا وتاكوشي بما فيها نشاط المرح أو التجميع. ومن الدراسات المتوافقة أيضاً دراسة (اكتساب المعرفة الخارجية وأداء الابتكار: أثر الاتصالات بين الشركات وحوافز الابتكار) التي أشارت نتائجها إلى اكتشاف العلاقة المعقدة بين اكتساب المعرفة الخارجية وابتكارات الشركة وذلك يشير إلى أن الشركة تقوم بجمع وتنظيم المعرفة الخارجية وإتاحتها للمستفيدين.

4-5. النتائج ومناقشتها للمحور الرابع (نشاط الإدخال).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول نشاط الإدخال

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الجدي
1	0.93311	4.2121	1
2	0.87724	4.1288	2
3	0.96851	3.4697	3
4	0.94640	3.3333	4
5	1.16119	3.3182	5
6	1.04745	3.0455	6
عالية	0.714	3.584	المجموع الكلي للمحور

جاء البعد الرابع: نشاط الإدخال بدرجة تطبيق (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.584 من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى أقل من 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة واقع (عالية)، أي أن المفحوصين من المدراء العاملين بشركة الاتصالات السعودية يرون أن شركة الاتصالات السعودية تطبيق نشاط الإدخال بدرجة عالية. ويتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي اهتمام شركة الاتصالات السعودية بنشاط الإدخال بدرجة (عالية)،

وهذا النشاط يهدف إلى تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وبمفهوم عام يبدأ الموظفون في استخدام المعرفة التي تم التشارك بها لتوسيع المعارف الضمنية التي يملكونها. ويرجع الباحث الدرجة العالية لنشاط الإدخال إلى إدراك الشركة لأهمية العناصر المرتبطة بهذا النشاط مثل التدريب، دعم الاجتماعات، إتاحة الوصول إلى المعرفة المتعلقة بسياسات وإجراءات العمل وغير ذلك من العناصر. ومن الدراسات التي تتفق مع نتيجة هذا المحور دراسة (أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية) التي أشارت نتائجها إلى أن استخدام التدريب في اكتساب المعرفة هو الأقوى من حيث الأهمية، ومع وجود الفارق بين قطاع الاتصالات والبنوك إلا أنها تنتمي لقطاع الخدمات. ومن الدراسات المتوافقة أيضاً دراسة (خلق المعرفة في مزودي خدمات الاتصالات: دراسة حالة) التي أشارت نتائجها إلى أن الشركة تتيح كتيبات عن الاستفسارات المتعلقة بالمنتجات والأسواق، وأيضاً الشركات المرتبطة بما توفر كميات من المعرفة المنقولة اللازمة لتنفيذ الأنشطة ذات العلاقة. وكنتيبة نحائية مما سبق يظهر لنا ترتيب أبعاد محاور أنشطة نموذج نوناكا وتاكوشي لعملية توليد المعرفة في شركة الاتصالات السعودية، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6)

ترتيب أبعاد محاور أنشطة نموذج نوناكا وتاكوشي لعملية توليد المعرفة

الترتيب الجديد	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
2	عالية	0.68892	3.6333	البعد الأول: التهيئة الاجتماعية.
4	متوسطة	0.76533	3.0663	البعد الثاني: نشاط التحسيد.
1	عالية	0.63499	3.7788	البعد الثالث: نشاط المزج أو التجميع.
3	عالية	0.713412	3.5846	البعد الرابع: نشاط الإدخال.
	عالية	0.60579	3.5158	المجموع الكلي لمحور (تطبيق أنشطة نموذج نوناكا وتاكوشي في شركة الاتصالات السعودية)

بلغ المتوسط الحسابي العام محور واقع تطبيق عملية توليد المعرفة في شركة الاتصالات السعودية (3.515 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى أقل من 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة واقع (عالية)، أي أن المفحوصين من المدراء العاملين بشركة الاتصالات السعودية يرون أن شركة الاتصالات السعودية تطبق أنشطة نموذج نوناكا وتاكوشي بدرجة (عالية). وجاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي:

- 1- نشاط المزج أو التجميع.
2- التهيئة الاجتماعية.
3- نشاط الإدخال.
4- نشاط التحسيد.

5-5. النتائج ومناقشتها للمحور الخامس (توليد المعرفة).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة

حول توليد المعرفة

المحور	م	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب الجديد
عملية توليد المعرفة	4	تنشر الشركة تقاريرها ذات العلاقة بالأمور المالية بشكل دوري سنويًا.	4.2123	78176.	عالية جداً	1
	2	تطور الشركة الخدمات المتوفرة للعملاء على أساس احتياجات واتجاهات السوق.	4.0606	80795.	عالية	2
	1	تبتكر الشركة خدمات جديدة بين فترة وأخرى لتقدمها للعملاء.	4.0302	86439.	عالية	3
	5	تقدم الشركة تحسينات على أي من (هياكلها، ممارساتها وتقنياتها) بين فترة وأخرى.	3.9394	91433.	عالية	4
	3	تقدم الشركة دراسات ذات علاقة بمجالها لتطوير عملياتها.	3.6667	85307.	عالية	5
		المجموع الكلي للمحور	3.981	0.667	عالية	

حاء البعد الخامس: عملية توليد المعرفة بدرجة تطبيق (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.981 من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى أقل من 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة واقع (عالية)، أي أن المفحوصين من المدراء العاملين بشركة الاتصالات السعودية يرون أن شركة الاتصالات السعودية تطلق عملية توليد المعرفة بدرجة عالية. وذلك يعني أن هنالك توليداً للمعرفة بشركة الاتصالات السعودية. يتضح من خلال التحليل الاحصائي أن هنالك نجاحاً في توليد المعرفة بشركة الاتصالات السعودية بدرجة عالية. ويرجح الباحث ذلك إلى اهتمام الشركة بنشاطات مختلفة تدعم توليد المعرفة كالتنظيمات السابقة في نموذج نوناكا وتاكوشي، وأيضاً وجود نظام معلوماتي لقبول اقتراحات وأفكار الموظفين ودراساتها ووضع الحوافز التشجيعية الداعمة لها حسب السياسات المعتمدة على حد علم الباحث. ومن الدراسات التي تتفق مع ما سبق دراسة (التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) التي أشارت نتائجها إلى غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لاكتساب وتوليد المعرفة في المنظمة المذكورة، بينما في شركة الاتصالات السعودية نجد درجة عالية من الدراسات التي تقدمها لدعم وتطوير عملياتها ويعتبر ذلك داعماً لاكتساب وتوليد المعرفة. ومن الدراسات التي تتفق مع دراستنا في أن نجاح نشاطات نموذج نوناكا وتاكوشي دعمت عملية توليد المعرفة دراسة (إدارة المعرفة ونموذج (SECI): دراسة الابتكار في قطاع البنوك المصرية) التي أشارت نتائجها إلى أن نشاطات النموذج المذكور استخدمت لخلق المعرفة في البنوك المصرية، ومع وجود الفارق بين قطاع الاتصالات والبنوك إلا أنها تنتمي لقطاع الخدمات. ومن الدراسات المتوافقة مع نتيجة الدراسة الحالية بشكل ضمني دراسة (دور الرضا عن الاتصالات في تعزيز تأثير خلق المعرفة على الأداء التنظيمي) التي أشارت نتائجها إلى أن للاتصالات داخل المنظمة تأثير على خلق المعرفة وعلى نشاطات نموذج نوناكا، وكان من نتائج الدراسة الحالية أن الشركة تقوم بتحسينات على هيكلها وممارستها وتقنياتها بين فترة وأخرى وفي ذلك تحسين للاتصال والتواصل بين قطاعاتها المختلفة وبالتالي تعزيز خلق المعرفة. ومن الدراسات المتوافقة مع دراستنا في أن نجاح شركات الاتصالات وقطاعاتها في خلق المعرفة دراسة (تأثير القوة لـ French & Raven على اكتساب المعرفة، توليد المعرفة ومشاركة المعرفة في المنظمات البنانية) التي أشارت نتائجها إلى إثبات تطبيقات اكتساب، توليد ومشاركة المعرفة في المنظمات البنانية ومن بينها شركات للاتصالات. ومن الدراسات أيضاً دراسة (توليد واكتساب المعرفة في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سلوفاكيا) التي أشارت نتائجها إلى نجاح هذا القطاع في توليد واكتساب المعرفة وتوطينها.

6. النتائج والتوصيات

أهم النتائج المستخلصة ما يأتي:

- 1- هناك اهتمام كبير من شركة الاتصالات السعودية بنشاط التهيئة الاجتماعية بدرجة عالية لدعم تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد.
- 2- هناك اهتمام من شركة الاتصالات السعودية بنشاط التجسيد بدرجة متوسطة لدعم توثيق المعارف الضمنية لدى الأفراد وبالتالي مشاركتها مع الآخرين.
- 3- هناك اهتمام كبير من شركة الاتصالات السعودية بنشاط المزج أو التجميع بدرجة عالية لدمج المعارف الصريحة مع معارف أخرى صريحة متوفرة ومرتبطة بأغراض العمل.
- 4- هناك اهتمام كبير من شركة الاتصالات السعودية بنشاط الإدخال بدرجة عالية لتحويل المعارف الصريحة إلى ضمنية.
- 5- هناك نجاح في توليد المعرفة بشركة الاتصالات السعودية.

أهم التوصيات ما يأتي:

- 1- دعم خطط التدوير الوظيفي عبر الإدارات المختلفة لزيادة دعم تبادل المعرفة.
- 2- دعم مجموعات الممارسة وتوثيق نقاشاتهم في مجال العمل.
- 3- دعم أرشفة كلاً من (نتائج الاجتماعات، الندوات، ورش العمل، المؤتمرات، التقارير وغير ذلك للرجوع لها عند الحاجة).
- 4- ضرورة توثيق آراء الموظفين المفيدة.
- 5- الاهتمام بإعداد التقارير من قبل الموظفين عن مقابلاتهم مع المستفيدين.
- 6- ضرورة الاستفادة من البحوث العلمية والتقارير المنشورة التي تخدم مصالح الشركة.
- 7- الاهتمام بإتاحة الوصول إلى نتائج وتوصيات البرامج التدريبية، ورش العمل ونتائج الاستشارات الداخلية والخارجية.
- 8- تشجيع الموظفين على مواصلة التعليم بكافة مستوياته.

References:

أولاً: المراجع العربية:

- البطاينة، محمد. (2010). أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. مجلة أريد للبحوث والدراسات، مج 14، ع 1، ص. 83-119.
- عبد العال، سهى. (2014). أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بما في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات. ع 1. مج 17. ص. 17-46. استرجعت في تاريخ 10 نوفمبر، 2015 من:
- <http://www.ammanu.edu.jo/AR/GraduateStudy/Pages/pdf/Balqa/17-1/1%20ai.pdf>
- العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر و العمري، غسان. (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة. (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الملكاوي، إبراهيم. (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الهدى، تواتي نور. (2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة (E.N.I.C.A.B). رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (د. ت). الخطة الخمسية الثانية للاتصالات وتقنية المعلومات. استرجعت في تاريخ 28 أبريل، 2014 من:
- <http://ideas.mcit.gov.sa/a/ideafactory.do?discussionID=21787>
- ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ajmal, Mian & Helo, Petri & Kekale, Tauno. (2010). critical factors for knowledge management in project business. Knowledge Management Journal .vol.14, PP. 156-168.
- Amesse, Fernand & Boivin, Caroline & Mohnen, Pierre. (2001). Knowledge Creation in the Telecommunications Services Industry. Retrieved December 15, 2015.from: <ftp://ftp.zew.de/pub/zewdocs/div/IKT/amesseboivinmohnen.pdf>
- Andreeva, Tatiana & Irina, Ikhilchik. (2011). Applicability of the SECI Model of knowledge creation in Russian cultural context: Theoretical analysis Knowledge and Process Management Journal. Vol. 18 .Issue 1 .pp. 56-66.
- Cayaba, Christobal. (2012). The Role of ICT in Knowledge Creation. International Conference on Networks and Information. Singapore.
- Davenport, Thomas & Prusak, Lawrence. (1998). Working Knowledge: How Organization Manage What They Know. Retrieved January 1, 2016. from: http://www.kushima.org/is/wpcontent/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf.
- Dorotea, Silva & Fernando, Romero & Filipa, Vieira. (2013). Effects of technological innovation on knowledge acquisition inside the organization: a case study. Retrieved November 19, 2014.from: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/26666/1/2013-SilvaRomeroVieira-KnowledgeAcquisition-ECIE.pdf>
- Easa, Nasser Fathi. (2012). Knowledge Management and the SECI Model: A Study of Innovation in the Egyptian Banking Sector. PhD thesis, Sterling Management School, University of Sterling, UK.
- Hu, Wenfa. (2008, 21-22 December). Framework of Knowledge Acquisition and Sharing in Multiple Projects for Contractors. Knowledge Acquisition and Modeling. International Symposium conference, Wuhan.
- Karkouljian, Silva & Osman, Yasmine. (2007). The Effect of French and Raven Power on knowledge Acquisition, Knowledge Creation and knowledge Sharing: An Empirical Investigation in Lebanese Organizations. Oxford Journal: An International Journal of Business & Economics, Vol. 2, No1, pp. 89-96.

- Migdadi, Mahmud & Khair, Mohammad & Abuzaid Saleem. (2009). The Role of Communication Satisfaction in Enhancing the Effect of Knowledge Creation on Organizational Performance. Administrative Sciences Journal, Vol. 36, No. 2, pp. 547-565.
- Nonaka, Ikujiro. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization science journal, vol. 5, no 1. pp. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro & Konno Noboru. (1998). The Concept of "Ba" Building A Foundation For Knowledge Creation. California Management Review Journal, vol. 40, no 3, pp. 40-54. Retrieved September 20, 2015. From: <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>
- Oskouei, Aidin Ghaffari. (2013). Investigation of Knowledge Management based on Nonaka and Takeuchi Model in Mashhad Municipality. Master Thesis. Eastern Mediterranean University. Gazimağusa, North Cyprus.
- PÁSTOR, RUDOLF. (2013). Knowledge creation and knowledge acquisition in the ICT industry in Slovakia .Retrieved December 1, 2015. From: http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/projekty/cs/weby/esf-0116/databaze-prispevku/ersa_2012/ersa_2012_00816.pdf
- Prado, M.L & de Souza, V.A.B & Lapolli, E.M & Goncalves, E.B. (2013). Creation of Knowledge in Now Provider of Telecommunications Services: A Case Study. In Latin America Transactions, IEEE (Revista IEEE America Latina), vol. 11, no 5, pp. 1163-1168.
- Sang, Kim. (2014). Knowledge Growth Dynamics –SECI- Model. Retrieved September 29, 2015. From: <http://contents.kocw.net/KOCW/document/2014/Chungbuk/KimSangWook/9.pdf>
- Sedighi, Mohammadbashir & Zand, Fardad. (2012, 21-23 November). Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. ICT and Knowledge Engineering 10th International Conference. Bangkok.