

واقع تكوين المعرفة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

ضيف الله بن غضيان بن سليمان حمرون*

ملخص

هدف البحث إلى معرفة واقع تكوين المعرفة التنظيمية التي تقوم على التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتتبع واقع تحقق المراحل الأربع لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (ظاهرة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم مقياس (استبانة) لتشخيص هذا الواقع، وقد تم تطبيق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وبلغت العينة 160 عضو هيئة تدريس.

أظهرت نتائج الدراسة ضعف محور التخطيط لتبادل المعرفة حيث جاءت نسبة الاستجابة 48%، وحصل كل من محور إظهار المعرفة الضمنية، ومحور تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية، ومحور تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة على تقدير متوسط، وقد تراوح المتوسط الحسابي لهذه المحاور ما بين 2,40 - 2,97، كما أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والدرجة العلمية في كل من محور تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية، وتحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية، وفروقا تعزى للجنس والجنسية في محور التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية، وفروقا تعزى للدرجة العلمية لمحور إظهار المعرفة الضمنية، بينما لم تظهر فروقا بينهم لكل من متغيري المنصب الإداري والخبرة في جامعة تبوك، وقد أوصى الباحث بتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في مجال المعرفة وإدارتها والتخطيط لتكوينها، من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتوعية الإدارات والوحدات المختصة بتطوير العاملين بالجامعة بأهمية التخطيط لنشر تبادل المعارف الضمنية للعاملين من خلال عدد من الآليات.

الكلمات الدالة: المعرفة التنظيمية، المعرفة الصريحة أو الظاهرية، المعرفة الضمنية، جامعة تبوك.

مقدمة

حتى صارت معلما من معالم حياة أمة الإسلام. وفي العصر الحديث عمدت المنظمات المتطورة إلى بناء منهجها على أساس المعلومات والمعرفة، ويوضح دراكر (1995م) أسباب ذلك للمؤسسات الكبيرة في وجود السلطة المعرفية للأفراد، والحاجة إلى تنظيم الابتكار تنظيمًا منهجيًا، والتوصل إلى تفاهم مع تكنولوجيا المعلومات واستثمارها بدلا من الغرق في البيانات، كما يضيف أن مجتمع المعرفة له مضامين بعيدة المدى للتعليم، وأنه يتطلب من أعضائه أن يتعلموا كيف يتعلمون، وأن التعلم سوف يتحول من المدارس إلى أصحاب العمل.

ويؤكد (الحبيب، 2009م) أن ما شهدته المجتمعات الإنسانية من تطورات فرض عليها سرعة التحول إلى مجتمع المعرفة والإبداع، نتيجة للثورة المعرفية والطفرة التقنية والعولمة التي تتطلب انتهاج الأسلوب العلمي في التفكير، وتزويد الفرد بالقدرات المختلفة والمهارات المتنوعة للتعامل مع الثورة العلمية والتطور التقني وإكسابه مهارة تطوير الذات، والأخذ بمبدأ التعلم مدى الحياة، إضافة إلى التنافس الشديد بين الشركات والمنظمات على المستوى العالمي.

على الرغم من كون الأردن بلدا صغيرا، ومفتحا على شكلت المعرفة على مر العصور دورا مهما وحاسما في نهضة الشعوب وحضارتها ورؤاها المستقبلية، وقد كان للفلاسفة اليونان سبق في بحث مسائل المعرفة أمثال فيثاغورس وأرسطو وأفلاطون وسقراط وغيرهم، مما مهد لظهور الاتجاه الحسي التجريبي والاتجاه العقلي، وقد استفادت الحضارات من هذه المعارف وتأثرت بها، حتى وصل العهد إلى الحضارة الإسلامية التي اشتغل عدد من أبنائها بهذه المسائل كالفارابي والكندي وابن سينا وابن خلدون والغزالي وغيرهم، غير أن حضارة الإسلام - كما يشير بكار (2005م) - حولت مركز السلطة في حياة العرب من القوة إلى المعرفة أي من البيهيمية إلى العقل، ومن الظلم إلى العدل، ومن الهمجية إلى النظام

* قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2011/10/23، وتاريخ قبوله 2012/5/11.

نظرهم؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما دور جامعة تبوك في التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية بين منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟
- 2- ما دور جامعة تبوك في إظهار المعرفة الضمنية ونشرها بين منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟
- 3- ما دور جامعة تبوك في تحويل المعرفة الظاهرية النظرية إلى معرفة ظاهرية عملية بين منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟
- 4- ما دور جامعة تبوك في تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة لدى منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟
- 5- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس لواقع دور الجامعة في تكوين المعرفة التنظيمية من وجهة نظرهم وفقا للمتغيرات: الجنس، والمنصب الإداري، والدرجة العلمية، والخبرة في جامعة تبوك، والجنسية؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- معرفة دور جامعة تبوك في التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية بين منسوبيها من خلال إتاحة الخبرات المشتركة، وعقد اللقاءات لمناقشة المشكلات الصعبة، وتوفير المواقف والفرص التي تحقق أكبر قدر من الخبرات والنماذج العقلية للأفراد والعملاء.
- 2- معرفة دور جامعة تبوك في إظهار المعرفة الضمنية ونشرها بين منسوبيها من خلال توليد المفاهيم الجديدة وابتكارها، وتسجيل الإنجازات الفردية والجماعية، وتحويل التصورات الذهنية إلى أعمال رمزية.
- 3- معرفة دور جامعة تبوك في تحويل المعرفة الظاهرية النظرية إلى معرفة ظاهرية عملية بين منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، وإسهامها في ابتكار النماذج العقلية الجديدة بصورة عملية، ودمجها في أساليب وآليات العمل.
- 4- معرفة دور جامعة تبوك في تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة في أذهان منسوبيها لتصبح أصولا معرفية واضحة وثابتة، وقادرة على الابتكار وتطوير العمل وحل المشكلات التي تواجه الأفراد ببدائل ذات فعالية عالية.
- 5- معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة

إن ما أفرزته العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات من فرص قد شكل تحديا واضحا وعاملا مساعدا للمؤسسات الجامعية في الوطن العربي، لدخول عالم المعرفة وفق إستراتيجية معرفية لا يكتنفها الغموض أو نقص الخبرة والمعرفة بكيفية استثمار المعرفة وتحقيق متطلباتها المعنوية والمادية المتمثلة في التدريب والمشاركة والثقة، ووجود صنّاع المعرفة المؤهلين وشبكة الاتصالات والمعلومات ووسائل التقنية الحديثة وغيرها، بالإضافة إلى المعرفة التامة بالتخطيط المتقن لمراحل بناء المعرفة التنظيمية بين العاملين، وديمومة الاستمرار بنهج البناء والابتكار المعتمد بالدرجة الأولى على الموجودات الفكرية واستثمارها.

مشكلة البحث

تكتسب المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أهمية واضحة وكبيرة، نظرا لأنها مصدر القوة الذي من خلاله تستطيع هذه المؤسسات تحقيق ديمومة الاستمرار والبقاء، وخلق الميزة التنافسية التي تمكنها من مواكبة المتغيرات المستقبلية، وتساعد في عمل التغييرات والمنتجات التي تجعلها في صدارة المؤسسات العالمية المناظرة في عالم الغد.

إن تكوين المعرفة لا يقوم إلا على استثمار الأصول المعرفية الموجودة في أذهان الأفراد، ويقدر ما تبذله المؤسسة الجامعية من جهد في تهيئة المواقف والفرص لإظهار هذه المعارف ونشرها واستثمارها، بقدر ما تتحقق لها القوة التي تضمن لها الصدارة والريادة في مجالها.

والمعرفة التنظيمية في الجامعة تقوم على التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (الظاهرية)، فكما يشير لام (2002) فإن ما يتم نشره ووصوله للأخريين على مستوى العالم هو المعرفة الصريحة، وأما المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان الأفراد والتي تمثل الجزء الأكبر والأهم من المعرفة الإنسانية فمن العسير نشرها دون تحقيق التفاعل المباشر، والشراكة الحقيقية، والمواقف المخطط لها لتهيئة قنوات للتفاهم المشترك، والثقة بين الأطراف التي تشترك في هذه المعرفة.

ولما تتميز به الجامعة وهي حاضنة لمجموعة من العلماء والمفكرين والأساتذة الذين يمتلكون المعارف الضمنية، إضافة إلى ما يُطهرونه منها في مجال عملهم، جاء هذه البحث لتشخيص واقع تكوين المعرفة التنظيمية التي تقوم على التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وقد أمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع دور جامعة تبوك في تكوين المعرفة التنظيمية لمنسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة

إجرائي

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تشخيص واقع دور الجامعة في تكوين المعرفة التنظيمية من خلال دراسة مراحل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس (ذكور وإناث) بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة بعد منتصف العام الدراسي 1432هـ/ 2011م.

مفهوم المعرفة وإدارتها

البحث في مفهوم المعرفة ليس بجديد، فقد كانت من أولى اهتمامات الفلاسفة اليونان، أمثال سقراط وأفلاطون وأرسطو وغيرهم والذين بحثوا في مسائل المعرفة كالأخلاق والعقل وفن المنطق والجدل المنسق، ونقد الواقع والبحث في مختلف المعرفة الإنسانية، وفي هذا الإطار يعرفها أبووفاره (2004) بأنها حقل فلسفي قديم متجدد وهي نتاج نشاط وأعمال العقل البشري.

كما عرفها Francis Bacon بأنها القوة. (Misra, et. al, 2003)

وعرفها (Schwartz, 2006) بأنها معلومات محددة تم التحقق من صحتها بالبرهان، وهناك من يقول بأنها عبارة عن اعتقاد واقعي ومبرر.

وعرفها (Nonaka, 1998) بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرية الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية".

وخلصت (المحاميد، 2008) إلى أن المعرفة بمفهومها الواسع تشكل ثروة حقيقة لكل من الأفراد والمجموعات والمنظمات فهي الأداة الحيوية والفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتأسيساً على ما سبق فإن المعرفة تختلف عن البيانات والمعلومات، ويشير (البدائية، 2002م) إلى أن الفرق بينها يتمثل في أن البيانات تمثل المواد الخام التي لاتحمل معنى معين في صورتها الخام كالجداول والأرقام، بينما المعلومات هي عملية إعطاء البيانات معنى يحولها إلى أفكار ومفاهيم ذات دلالة معينة، وتتحوّل هذه المعلومات إلى معرفة عندما تكون موضع التطبيق، ومن ثم فالمعرفة تمثل حصيلة التكامل

حول واقع دور جامعتهم في تكوين المعرفة التنظيمية لمنسوبيها وفقاً للمتغيرات: الجنس، المنصب الإداري، الدرجة العلمية، الخبرة في جامعة تبوك، الجنسية.

أهمية البحث

يكتسي البحث أهميته من النقاط التالية:

- تعد المعرفة مصدر قوة للمنظمات الحديثة، ولا سيما مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي فإن تشخيص واقع دور الجامعة في استثمار المعرفة يقدم صورة حقيقية لمكانة الجامعة ودورها في مجال التحول من النمط التقليدي إلى النمط القائم على استثمار المعرفة والتحول إلى الاقتصاد المعرفي.
- إن غالبية الدراسات والأبحاث التي استهدفت مؤسسات التعليم العالي في مجال المعرفة تركزت في دراسة المعرفة وإدارتها ودورها وواقعها دون التركيز على مراحل تكوين المعرفة بصورة ميدانية، وحقيقة فهم المؤسسة الجامعية لإستراتيجية المعرفة القائمة على مراحل تحويل المعرفة المبنية على التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، والذي هو محور هذا البحث وهدفه.
- سوف تسهم نتائج هذا البحث -إن شاء الله- في إعطاء جامعة تبوك خاصة والجامعات السعودية والعربية عامة تصوراً واضحاً عن مراحل تكوين المعرفة التنظيمية، مما يحقق لها الاستفادة في وضع إستراتيجية للمعرفة التنظيمية لتكوينها واستثمارها، فقد أثبتت نتائج دراسة (Petersen & Poulfelt, 2002) أن بعض المنظمات لا زالت تمتلك فكرة غامضة عن المعرفة في منظماتها، مما جعل الأمر أكثر صعوبة لديها في وضع استراتيجية للمعرفة.

مصطلحات الدراسة

- المعرفة التنظيمية: كل ما يمكن للمنظمة اكتسابه من معرفة ضمنية أو صريحة من خلال الأفراد أو الجماعات وتوليدته وخصونه ونشره بين العاملين وفق إستراتيجية واضحة للمعرفة. (تعريف إجرائي)
- المعرفة الصريحة (الظاهرة): هي المعرفة المتوفرة للأفراد ويمكنهم البحث عنها والوصول إليها باعتبار أن مكانها معلوم، وهي مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال. (تعريف إجرائي)
- المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخترنة في عقول وأذهان الأفراد وغير مصرح بها، وهي معرفة غير معلومة أو متاحة للآخرين، وقد تموت معهم إذا لم يُظهروها. (تعريف

بين المعلومات والمدرجات الحسية، الأمر الذي يؤكد أن للمعرفة مكوناً صريحاً وآخر ضمنياً.

وعليه فالبيانات هي ما يتم الحصول عليه من البيئة قبل تحليلها أو معالجتها أي بصفتها الخام كرموز أو جداول أو أرقام أو كلمات أو حقائق بسيطة لم يتم تغييرها بذاتها، وأما المعلومات فهي ما ينتج من معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى أفكار ومفاهيم ذات دلالة معينة أو على شكل إحصائيات أو مؤشرات أو نتائج تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها، وأما المعرفة فهي تتجلى بالفهم الواعي والمدرک لهذه المعلومات واستخدامها وتوظيفها في تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية، وتتحقق من خلال الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو التفاعل فيما بينهم.

وأما إدارة المعرفة فهي تتعلق بالعملية التي يتم من خلالها استثمار المعرفة في مجال أو منظمة ما، وقد توصل العزبي (2009م) في دراسته إلى أن إدارة المعرفة تلك العملية التنظيمية الهادفة إلى خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشري، ومعرفة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المنظمات، وتشمل ثلاثة مكونات رئيسية، هي:

- عمليات إدارة المعرفة: تشمل النقاط وتوليد الاحتياجات المعرفية للمنظمة، مع القيام بالمحافظة عليها، والمشاركة فيها، عن طريق تقنيات المعلومات والاتصال، واستخدامها بطريقة فعالة بما يضمن تحقيق غايات المنظمة.

- تقنيات إدارة المعرفة: تختلف تقانة المعلومات عن تقانة المعرفة؛ ذلك أن تقانة المعلومات هي وسيلة لمعالجة المعرفة، أما تقانة المعرفة فهي حجر الزاوية لإدارة المعرفة والتي تشمل التقانات المتطورة للمعرفة المستخدمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، عن طريق فريق المعرفة لرفع إنتاجية المنظمة.

- فريق المعرفة: يشمل كلاً من صناع المعرفة ومدبروها وإدارة معرفة الزبون، الذين يحملون على عاتقهم الحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة إلى أفراد المنظمة.

ويشير (Stankosky, 2005) إلى وجود أربعة أركان مهمة لإدارة المعرفة تتمثل في:

1- القيادة/ الإدارة: التي تتولى التخطيط والتنفيذ لاستثمار المعرفة والتي تستند على التفكير والمنهج المنظم .

2- طبيعة التنظيم: وما يعكسه من جوانب تشغيلية وتنظيمية كالمهام والهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المعتمدة على الأصول المعرفية.

3- التعلم: بما يعكسه من مظاهر السلوك التنظيمي الذي يجعل من المنظمة منظمة تعلم من خلال التفاعل والتبادل

المعرفي للأفراد.

4- طبيعة التقنية: بما تتضمنه من وسائل متنوعة لتكنولوجيا المعلومات التي تدعم وتمكن استراتيجيات إدارة المعرفة وكيفية تشغيلها.

ويشير (Bergeron, 2003) إلى أن إدارة المعرفة تعني المقدرة على الحصول على المعرفة وانتقالها وأرشفتها بما يضمن أفضل الممارسات المعلوماتية المرتبطة بالعمل وصناعة القرار، سواء من جانب المدراء أو العاملين وذلك بهدف مصلحة السلوكيات الفردية والجماعية.

وعرف (Koenig, 1999) إدارة المعرفة من زاوية التركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية، بأنها "الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة".

وأوضح كل من العوامله ورزوقي (2009م) أيضاً أن مفهوم إدارة المعرفة يتضمن وظيفتين الأولى الحصول على المعرفة، والثانية استخلاص القيمة المضافة.

وبذلك فإن إدارة المعرفة عملية متكاملة تتضمن كافة النشاطات المنظمة التي تحقق أفضل استثمار للمعرفة المتاحة من خلال اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها من قبل الأفراد والتنظيم.

أنماط (أنواع) المعرفة

يصنف نانوكا وناكيوشي (Nanoka and Takeuchi)¹

المعرفة حسب إدارتها إلى نوعين هما:

1- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة المنظمة الظاهرة المتاحة ذات المحتوى المحدود، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد وعقولهم وسلوكهم، وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي لديهم، وهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، ويمكن أن تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

وتحدد العلاقة بين النوعين من هذه المعرفة من خلال أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بينهما، تشمل العمليات التالية:

1- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.

¹ <http://nicosord.hubpages.com/hub/Nonaka-and-Takeuchi-knowledge-management-cycle>: In 19-9-2011

للمعرفة، فالنمط الأول يأخذ بالاعتبار فرص تمثيلها في تكنولوجيا المعلومات مثل: المعرفة الإجرائية، المعرفة الإعلانية، المعرفة البُعدية، والمعرفة الاستكشافية، وأما التصنيف الثاني فيأخذ بالاعتبار عمق المعرفة ويقسمها إلى: المعرفة العميقة، والمعرفة السطحية، ويخلص إلى أن التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يقسم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة.

المعرفة التنظيمية وتكوينها

يقصد بالمعرفة التنظيمية كل ما يمكن للمنظمة اكتسابه من معرفة ضمنية أو صريحة من خلال الأفراد أو الجماعات وتوليدته وخصه ونشره بين العاملين، ويرى (توفيق، 2007م) أن تكوين المعرفة التنظيمية هو عملية يتم فيها تضخيم المعرفة المنشأة بواسطة الأفراد "تنظيماً" وتبلورها كجزء من الشبكة المعرفية للمنظمة، وتحدث هذه العملية داخل "مجتمع تفاعل" آخذ في الاتساع ويتخطى الحدود داخل المنظمات وفيما بينها. ولهذا فإن الأصل في المعرفة التنظيمية أن يتم تكوينها من خلال الأفراد، وبدونهم لا تستطيع المنظمة تكوينها، مما يتطلب منها تشجيع المبدعين، وتوفير فرص استثمار أفكارهم وإبداعاتهم لكي يساهمون في تكوين المعرفة في المنظمة. ويتفق توفيق (2007م) في طرحه لأنماط تحويل المعرفة في المنظمة القائمة على تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية (الصريحة) مع بعضهما مع ما طرحه (Nanoka and Takeuchi)، ويصنفها في التطبيع الاجتماعي (من ضمنية إلى ضمنية)، الإخراج أو الإظهار (من ضمنية إلى ظاهرة)، الدمج (من ظاهرة إلى ظاهرة عملية)، الإدخال أو التضمين الداخلي (من ظاهرة إلى ضمنية).

إن هذه الخطوات لتحويل المعرفة لا تتوقف عند مرحلة الإدخال أو التضمين الداخلي، وإنما تستمر بصورة حلزونية ومتجددة لتحافظ المنظمة على استمرارية تميزها وريادتها، ويقدر ما تتجح به المنظمة في توفير فرص تحويل المعرفة وفقاً للمراحل السابقة تصبح قادرة على امتلاك القوة التي تحقق لها الجودة والريادة معاً، ويتفق هذا التصنيف للمعرفة التنظيمية مع تصنيف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi) والشكل الذي عبر عن العلاقة فيه بين عمليات تحويل المعرفة والذي تم الإشارة إليه سابقاً.

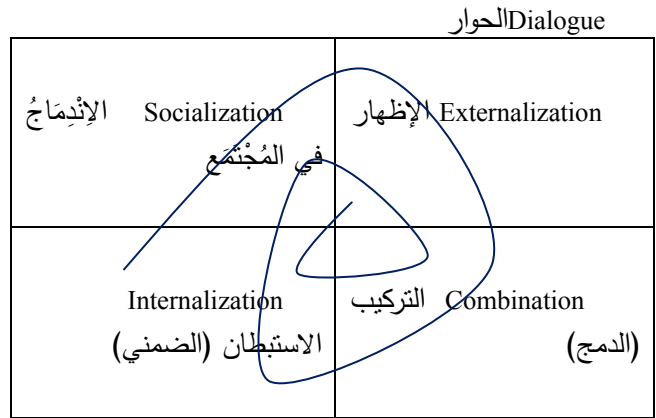
دور المعرفة في تطوير التعليم العالي

في ظل التحول إلى عصر المعرفة، وزيادة حدة المنافسة على المستوى العالمي، تواجه مؤسسات التعليم العالي في

2- عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

3- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

4- عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية. ويوضح الشكل أدناه حدوث العمليات بصورة منظمة ومستمرة:



Learning by doing التعلم بالعمل

ويؤكد توفيق (2007م) على أن العناصر المعرفية في المعرفة الضمنية يقصد بها الصورة الذهنية للواقع عند الفرد ورؤاه للمستقبل - أي ما هو كائن، وما ينبغي أن يكون-، وأن التحديد اللفظي للنماذج العقلية الضمنية عامل جوهري في خلق وتكوين المعارف الجديدة.

وأما Zack (1999) فيصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات:

1- المعرفة الجوهرية: وتمثل أدنى معرفة لازمة لاتمام عملية التعلم حسب المتطلبات.

2- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تحافظ على بقاء المؤسسة بشكل تنافسي نتيجة امتلاك المؤسسة لمعرفة خاصة بها.

3- المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قائدة ورائدة في مجالها وفوق منافسيها.

وأما الزيادات (2008م) فقد تناول عدداً من التصنيفات

المنظمات بأهميتها في صنع القرارات، والمتمثل في تجهيز مراكز صنع القرارات بالمعلومات الضرورية كالمعلومات المريحة Comfort Information، والمعلومات التحذيرية Warning، والمؤشرات الرئيسية Key Indicators الخاصة بالقياسات للجوانب المهمة من الأداء المنظمي، والمعلومات عن حالة محددة Situational Information، والمعلومات غير الرسمية (الإشاعات) Informal Information (Gossip)، والمعلومات الخارجية Extrenal Information التي تعكس مختلف التغيرات، وتعد ضرورية لصياغة الرؤية الإستراتيجية والمستقبلية للمنظمة، بالإضافة إلى دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال اختصار الوقت، وتحسين إنتاجية التصميم، والاستخدام الأفضل لمهارات الفريق الإبداعية، والتحكم الأفضل بالمشاريع، وإدارة النوعية الكاملة أثناء التغيير وفق معايير الجودة المعتمدة.

إن دور الجامعات لا يتوقف عند حد الإفادة من المعرفة المتاحة، بل إن ما يمكن أن تقوم به يتمثل بدور أكبر يجعل منها صانعة للمعرفة، وذلك من خلال توفير نظم المعلومات وشبكة الاتصالات والتواصل مع الخبرات العالمية، وإتاحة ذلك لجميع الأفراد، من خلال اللقاءات المشتركة، والتفاعل المباشر، وتشجيع الإبداع، ثم تهيئة مواقف وأنشطة يتم التخطيط لها من أجل معرفة ما لدى الأفراد من معارف ضمنية تأتي عن طريق الحوار والعصف الذهني، وسرد الخبرات الفردية وأنماط التفكير الفردي، والاستماع للعملاء المستفيدين من الخدمة، مع الحرص على تعميم الاستفادة منها بالملاحظة والمحاكاة فيما بين الأفراد أنفسهم، وأثناء اللقاءات المشتركة داخل وخارج مقر العمل، ومن خلال تحويل هذه النماذج العقلية بواسطة الأفراد إلى معارف صريحة يتم توثيقها ونشرها وتطبيقها وفق مراحل أو أنماط تحويل المعرفة الأربعة الناتجة عن التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

وتصبح الحاجة ملحة للعمل على إنتاجية المعرفة من خلال تبني الجامعات لإنتاج (خلق) المعرفة التنظيمية وفق مراحل تحويل المعرفة، والتي تُعد الاستثمار الأمثل لما يمتلكه الأفراد من أفكار ونماذج عقلية ونشرها وتوثيقها وإتاحة العمل بها بشكل واسع، مع ضرورة الحيطة والحذر لتجنب الأخطاء الناجمة عن سوء إدارة المعرفة، والتي أشار لها Sutton & P.Feffer وأوردتها (الكبيسي، 2004م)، والتي من أبرزها:

- عدم تحديد المفاهيم والمصطلحات المتداولة بين العاملين أو الاتفاق على تعريفها أو مضمونها.
- حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى

الوطن العربي عدداً من التحديات المتعلقة بالمعرفة واستثمارها منها:

- ضعف البنية المعلوماتية والمعرفية، وعدم دمج التقنيات المعاصرة بشكل فعلي في عمليات التعليم والتعلم (الصغير، 2005).
- الاهتمام في مؤسسات التعليم العالي ينصب على التطور والتوسع دون الالتفات إلى العمليات والمخرجات (السنبلي، 2002).
- مواكبة التقدم العالمي في مجال المعرفة واستثمارها (حمرون، 2009).
- تخطيط برامج التعليم المستمر التي تزود الأفراد بالمعلومات التي تستجد في مجالات تخصصاتهم وتتطلبها مهنتهم، بالإضافة إلى ضرورة التوسع الكبير في استحداث البرامج الإلكترونية وتفعيلها بما يحقق معرفة جديدة (الخضير، 1999).
- توفير وإيجاد المواقف والفرص التي تحول المعرفة الضمنية في عقول الأفراد وأذهانهم إلى معرفة صريحة يتم توثيقها وتطبيقها وتعميم الاستفادة منها بشكل مباشر ودون قيود.
- إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في مواجهة هذه التحديات يتوقف بشكل كبير على إدراكها لأهمية تكنولوجيا المعلومات، وتوفير آليات الاتصال والتواصل المباشر بين عملاتها الداخليين والخارجيين، والعمل على تحويل مستوى التعامل مع المعلومات إلى مستوى بناء المعرفة وصولاً إلى القدرة على التطبيق وخلق معارف جديدة.
- ويؤكد الصغير (2005) أن على الجامعات العربية حتى تصل إلى بناء نظم معرفية ذات معنى تقود الأفراد إلى إنتاج المعارف، أن تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في بنيتها، وفلسفتها، وصياغة رؤية ورسالة جديدة بأطر مفاهيمية جديدة، تعتمد على الخبرات والمعايير العالمية للعمل الجماعي مع الارتباط بثوابت المجتمع، مما يهيئها إلى التحول لمجتمعات التعلم الفاعل، كي يصبح خريجها قادراً على المشاركة في إنتاج المعارف، والتجاوب مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- ولا شك أن الوصول إلى إنتاج المعرفة ذات الميزة التنافسية تتطلب تهيئة البيئة الجامعية بشبكة من نظم المعلومات القادرة على تزويد الأفراد بما يحتاجونه من معلومات ومعارف تساعدهم في صنع القرارات الصحيحة، وزيادة درجة الكفاءة في الأداء، وتسهم في إتاحة الخبرات المتنوعة للفرد، ومساعدته على اكتساب معارف ضمنية يمكن تحويلها إلى معارف صريحة ذات معنى وفائدة عظيمة للفرد والمنظمة والمجتمع.
- ويصف الطائي (2005) دور نظم المعلومات في نجاح

والتنفيذية. لمجموعة واسعة من شركات الاستشارات الإدارية في الدنمارك، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة في الشركات في مرحلة أولية، وأن من أهم الجوانب الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على تقاسم المعرفة واكتسابها ما يتمثل في: أهمية وجود إستراتيجية المعرفة، أهمية الثقة بين العاملين، ضرورة دعم الإدارة العليا، التركيز على استغلال الوقت، كما توصلت إلى أن بعض الشركات لازالت تمتلك فكرة غامضة عن المعرفة، مما جعل الأمر أكثر صعوبة في وضع إستراتيجية للمعرفة لها، كما أن البنية التحتية التنظيمية والخطاب المصاحب لها تأثير على ثقافة الشركة وأنشطتها.

- وقام الكبيسي (2005) بدراسته التي تناولت تقييم إدارة المعرفة ومعرفة أثرها في الإبداع التنظيمي في القطاع الصناعي العراقي، وقد توصلت إلى عدم استفادة الشركات من المعرفة الضمنية لدى مديريها في تعزيز القاعدة المعرفية لشركاتهم من خلال تحويل هذه المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وكذلك عدم الاستفادة منها في تبني الإبداعات التكنولوجية لطرح منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات قائمة.

- دراسة العواملة ورزوقي (2009) وعنوانها أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بدرجة عالية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة، وأن تأثير إدارة المعرفة على إدارة الأزمة جاء بدلالة معنوية متوسطة.

- دراسة المحاميد (2008) وعنوانها دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، والتي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها، وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين حوسبة المكتبات وإيصال الإنترنت لمكاتب أعضاء هيئة التدريس وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية والاشتراك بقواعد البيانات الخارجية مع تحقيق ضمان الجودة في الجامعات.

- دراسة العزي (2009م) وعنوانها أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي، وهدفت إلى التعرف على إدارة المعرفة، وأثرها في الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية فريق المعرفة في تعزيز الموقع التنافسي للشركات من خلال صناع المعرفة المؤهلين، وتشجيع العاملين على حسن تطبيق المعرفة المكتسبة، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المنظمات عينة الدراسة تسعى إلى

- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة.
- التوهم بأن الحواسيب هي مكان حفظ المعرفة وليس عقول البشر.
- عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها، والافتقار لحسن توظيفها أو استثمارها.
- القصور أو العجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها.
- أن يحل التعامل والاتصال على المعرفة عن طريق التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب اللقاءات والندوات والحوارات المباشرة.

الدراسات السابقة

- قام مارويك (2001) Marwick بدراسة عنوانها knowledge Management Technology، وهدفت إلى استخدام نموذج Nonaka's في الأنواع الأربعة من المعرفة، والتركيز على المعرفة الضمنية، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بدور كبير في التعامل مع المعرفة الظاهرية أو الصريحة ونشرها، لكن دورها في مجال المعرفة الضمنية لا زال ضعيفا، رغم بعض التطورات التي تتميز بعمليات الفعالية والمشاركة كالمؤتمرات الفيديوية، والتي لا زال يصعب فيها فهم الإيماءات والتفسيرات وغيرها، وأكدت نتائج الدراسة ضرورة التعامل مع المعرفة الإنسانية وليس المعلومات في النظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة.

- دراسة بوثيلير وشيرر (2002) Bouthillier & Shearer بعنوان Management And Information management: The Need For Empirical Perspective Understanding Knowledge التي هدفت إلى تحديد الاتجاهات التطبيقية لإدارة المعرفة في القطاع العام والخاص بكندا من خلال معرفة كيفية تطبيقها وإدارتها، ومعرفة أنواع المعرفة المطبقة ومصادرها والأساليب المستخدمة، وتوصلت إلى أن التركيز في الواقع العملي كان على المعرفة الصريحة أكثر من المعرفة الضمنية، وأن إدارة المعرفة تطبيقا تركز على المشاركة ونشر المعرفة.

- دراسة بيترسن وبولفيلت (Petersen & Poulfelt) بعنوان: Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies التي هدفت إلى التركيز على إدارة المعرفة وتقاسم المعارف على وجه الخصوص من خلال دراسة

المحاميد (2008)، العوامل ورزوقي (2009)، العزيبي (2009).

• هناك دراسة سلطت الضوء على النظم والنماذج العالمية لإدارة المعرفة ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي، وتتعلق بنظرة مستقبلية لما يمكن أن تسهم فيه إدارة المعرفة في تطوير هذه المؤسسات كما في دراسة معاييرها (2008).

• هناك دراسات ركزت على تطبيقات المعرفة، وتوصلت إلى أن ما يتم التعامل معه في المنظمات يقتصر بدرجة كبيرة على المعرفة الظاهرية (الصريحة)، مع ضعف كبير في الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى العاملين، كما في دراسة (Marwick, 2001)، (Bouthillier & Shearer, 2002)، والكبيسي (2005).

وهذه الدراسات تعتبر ذات علاقة بالدراسة الحالية من حيث مجال البحث المتعلق بالمعرفة، وتحدد الاستفادة منها في التعرف على واقع تطبيقات المعرفة وإدارتها وعلاقتها ببعض المتغيرات ذات الأهمية في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تسلط الضوء على واقع تكوين المعرفة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية من خلال دراسة العلاقة التفاعلية بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (الظاهرية)، التي تتضمن أربعة مراحل للتحويل، وهذا يتيح للدراسة أن تساهم في تقييم قدرة المؤسسة الجامعية في إتباع إستراتيجية واضحة للمعرفة لديها من عدمه، بالإضافة إلى تحقق الاستفادة من النتائج بالتركيز على معرفة كل مرحلة من مراحل التحويل التي تعطي صورة متكاملة للمعرفة التنظيمية المراد تحقيقها في الجامعة، وبهذا فإن نتائج هذه الدراسة سوف تعطي مؤشرات ودلالات للجامعة بشأن وضعها أمام التحدي الحقيقي تجاه إدارة المعرفة في المنظمة، والمتمثل في تحقيق التوازن والتفاعل بين تكنولوجيا المعلومات ووسائلها والأفراد وما يمتلكونه من معارف في أذهانهم.

تصميم البحث

أولاً: منهج البحث

اتباع البحث المنهج الوصفي وذلك لمعرفة واقع تكوين المعرفة التنظيمية بالجامعة من خلال تتبع تحويل المعرفة المتضمن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والذي يمر بأربع مراحل تتمثل في: التطبيع الاجتماعي، والإخراج أو الإظهار، والدمج، والإدخال أو التضمين الداخلي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

وجود تطبيق فعلي للمعارف الخاصة بالابتكار التنظيمي من خلال إجراء تغييرات جذرية في إدخال أنظمة الحاسوب المستحدثة في عملياتها الإدارية مست هيكلها التنظيمية، وتغييرات في تصميم خدماتها، بابتكار طرق لبناء وتعديل عملياتها الخدمية، وقيامها بإدخال طرق وتقنيات جديدة بهدف ربط علاقاتها مع الزبائن، وسعيها إلى وضع برامج جديدة للحصول على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها، وتخصيص برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها، بتقديمها لعروض مجانية بغية زيادة حصصها السوقية، كما توصلت النتائج إلى وجود قصور في تصميم الخدمات ونظم الرقابة عليها، وقصور كبير في منح العاملين في المستويات الإدارية الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن، والاستفادة من المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن، وعدم اهتمامها بالشكاوي والآراء التي يقدمها زبائنها، وعدم لجوئها إلى مراكز استشارية وبحثية.

- دراسة معاييرها (2008) وعنوانها إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، وهدفت إلى تسليط الضوء على بعض النظم والنماذج العالمية لإدارة المعرفة ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي بشكل عام والأردن بشكل خاص، وتوصلت إلى أن من أبرز هذه النماذج مؤسسات التعليم العالي الافتراضية، والاستثمارية أو المنتجة، والتي استطاعت من خلال توافر البيئة التكنولوجية والبنى التحتية لإدارة المعرفة من تحقيق الكثير من النجاحات في ظل التسارع الرهيب بين مؤسسات التعليم العالي.

- دراسة طاشكندي (1428/1427هـ) وعنوانها إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وحفاظة جدة، ومن أبرز نتائجها أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إدارتهم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنهم يرون أن من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة عملية اكتساب المعرفة وتطويرها ثم نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

التعليق على الدراسات السابقة

تبين من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

• أنها ركزت في معظمها على إدارة المعرفة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وجاءت بصورة تقييمية أثبتت دوراً إيجابياً لإدارة المعرفة في درجة ارتباطها بهذه المتغيرات كما في دراسة (Petersen & Poulfelt, 2002)، وطاشكندي (1428/1427هـ)،

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء وعضوات هيئة التدريس بالجامعة بمدينة تبوك، وبلغت عينة الدراسة 160 عضو هيئة تدريس، وجاء وصفها على النحو التالي:

الجدول رقم (1)
وصف بيانات العينة

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	42	26,3%
	أنثى	109	68,1%
	لم يحدد	9	5,6%
التكليف الإداري	عضو هيئة تدريس مكلف بمنصب إداري	20	12,5%
	عضو هيئة تدريس غير مكلف بمنصب إداري	136	85%
	لم يحدد	4	2,5%
الدرجة العلمية	معيد	25	15,6%
	مدرس	5	3,1%
	محاضر	36	22,5%
	أستاذ مساعد	67	41,9%
	أستاذ مشارك	19	11,9%
	استاذ	8	5%
الخبرة في جامعة تبوك	سنة فأقل	39	24,4%
	2 - 3 سنوات	52	32,5%
	4 سنوات فأكثر	67	41,9%
	لم يحدد	2	1,3%
الجنسية	سعودي	59	36,9%
	غير سعودي	100	62,5%
	لم يحدد	1	0,6%

ثالثاً: أداة البحث

تم بناء مقياس (استبانة) لمعرفة واقع تكوين المعرفة التنظيمية بجامعة تبوك من خلال تتبع تحويل المعرفة المتضمن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لمراحلها الأربع في صورته الأولية، وتكون من أربعة محاور هي: التطبيع الاجتماعي (التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية)، الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)، الدمج (من معرفة ظاهرية نظرية إلى معرفة ظاهرية عملية)، الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)، ومجموعة الفقرات الدالة على المحور، وتم عرضه على مجموعة خبراء متخصصين في مجالات الإدارة والتطوير والبحث وتحكيمه من قبلهم، والتأكد من الصدق الظاهري للمقياس بتعديله وفق آرائهم وتوصياتهم، ومن ثم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من 32 فقرة.

رابعاً: الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

بلغت نسبة ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرنباخ 0,947، وجاء الاتساق الداخلي لمحاور المقياس والمجموع الكلي لفقراته عند مستوى الدلالة 0.01 بدرجة دالة وقوية في الاتجاه الإيجابي، ويوضح الجدول (2) هذه النتائج:

الجدول (2)

الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة حسب معاملة كرونباخ ألفا

المحور	درجة الاتساق الداخلي
التطبيع الاجتماعي	**0,83
الإخراج أو الإظهار	**0,76
الدمج	**0,77
الإدخال أو التضمين الداخلي	**0,81

وتعتبر درجة الثبات ودرجات الاتساق الداخلي بين كل فقرة ومحورها عالية، مما يجعل المقياس يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والصدق فيما أعد له.

ضعيفة	من 1,5 إلى 2,49
متوسطة	من 2,5 إلى 3,49
عالية	من 3,5 إلى 4

عرض النتائج وتفسيرها

جاء تفسير النتائج وفقا للنسب، وللمتوسط الحسابي وفق التقديرات التالية:

الجدول رقم (3)

مدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة (الممارسة)
أقل من 1,5	غير متحققة

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

أولاً: إجابة السؤال الأول / ما دور جامعة تبوك في التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية بين منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

الجدول رقم (4)

المحور الأول /التطبيع الاجتماعي (التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الدالة على التحقق لمن أجاب بنعم	النسبة		المتوسط الحسابي	العبرة الرئيسية
			نعم	لا		
0,67	3,35	يُنعكس حضور هذه الخبرات بالاستفادة من خلال المحاكاة والملاحظة والممارسة	70,6%	29,4%	1,71	تتيح الجامعة لنا خبرات مشتركة (إشراك في ورش عمل، لجان متعددة، مؤتمرات،..)
0,842	3,26	أساهم من خلالها في إبراز ما لدي من خبرة ومعرفة				
0,86	3,04	تتبنى الإدارة أسلوب العصف الذهني في هذه اللقاءات				
1,103	2,77	يُسمح لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم حضور اللقاءات	33,7%	66,3%	1,34	تحرص إدارة الجامعة / الكلية / القسم -على عقد لقاءات بين منسوبيها لمناقشة المشكلات الصعبة خارج مقر العمل
1,072	2,67	لا يُسمح بتقديم أي انتقاد دون إيجاد الحل البديل البناء				
0,731	3,36	يوجد تنوع حقيقي بالخبرات والنماذج العقلية				
0,748	3,32	يمثل هذا المجال أو النشاط إضافة حقيقية لمعرفتي وخبراتي	38,8%	61,2%	1,39	تحرص إدارة الجامعة / الكلية / القسم -على توفير مجال أو نشاط يجمع العاملين بقصد الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم ونماذجهم العقلية
0,72	3,31	يتخلل المجال أو النشاط حوار بناء وموضوعي				
0,909	3,09	تستمع الإدارة إلى آراء العملاء حول خدماتها بكل موضوعية				
0,883	3,00	تستفيد الإدارة من المقترحات والحلول المطروحة	48,8%	51,2%	1,49	تحرص إدارة الجامعة / الكلية / القسم -على التواصل مع العملاء (المستفيدين من الخدمة: طلاب، أولياء أمور، أفراد، مؤسسات، ...)
0,993	3,00	يسهم هذا التواصل في معرفة الفجوة ما بين ما يقدم للعملاء وما يتوقعه العملاء				
	3,11	المتوسط الحسابي الكلي			1,48	المتوسط الحسابي الكلي

بنعم، وتراوحت إجاباتهم من ضعيفة إلى متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لها 3,11، مما يدل على ضعف التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية والذي جاء بنسبة تحقق عامة بلغت 48%، وبمتوسط حسابي 1,48.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني / ما دور جامعة تبوك في إظهار المعرفة الضمنية ونشرها بين منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

يتضح من الجدول (4) أن تحقق العبارة الأولى جاء بنسبة 70,7% مما يؤكد أن الجامعة تتيح لمنسوبيها خبرات مشتركة، بينما جاءت بقية العبارات بنسبة أقل من 50%، مما يدل على ضعف عقد اللقاءات خارج العمل لمناقشة المشكلات الصعبة، وضعف حرص الجامعة على توفير مواقف تحقق الاستفادة من خبراتهم ونماذجهم العقلية، وحرصها على التواصل مع عملائها المستفيدين من خدماتها، ولم تحقق أي من الفقرات الفرعية الدالة متوسط عال من قبل الذين أجابوا عن العبارة الرئيسية

الجدول رقم (5)

المحور الثاني: الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	اللقاءات التي تعقدتها الجامعة تولد لدي مفاهيم جديدة	2,78	0,982	2
2	تحرص الجامعة على توثيق إنجازات الأفراد	2,49	1,045	5
3	تحرص الجامعة على توثيق إنجازات الأقسام والكليات	2,83	0,889	1
4	الدور الذي تقوم به الجامعة يشجع الأفراد على إخراج أقصى ما لديهم من أداء	2,54	0,935	4
5	تركز إدارة -الجامعة / الكلية / القسم -على ثقافة أهمية معرفة أوجه التماثل والاختلاف عند البحث في مشكلة ما بين ما هو كائن والحل البديل المقترح	2,43	0,940	6
6	تتيح إدارة -الجامعة / الكلية / القسم -لمنسوبيها تحويل التصورات الذهنية (الأفكار، المعرفة الضمنية) إلى أشياء أو أعمال رمزية (ظاهرة)	2,39	0,892	7
7	تتيح إدارة -الجامعة / الكلية / القسم -الحرية لمنسوبيها بالنظر للأشياء بمنظور آخر ينشأ عنه أساليب جديدة لمعايشة الواقع وتطويره	2,38	0,919	8
8	تبتكر الجامعة / الكلية / القسم - مفاهيم جديدة ليعمل بها الأفراد (مثل: التعليم عن بعد لتوسيع دائرة قبول الطلاب رغم الإمكانات الضعيفة، الإدارة الإلكترونية لإنجاز معاملات أكثر في وقت أقل)	2,59	1,071	3
9	تعمل إدارة -الجامعة / الكلية / القسم -على تمكين منسوبيها من اكتشاف معنى جديد أو نموذج جديد من خلال إتباع أسلوب إشعارهم بالاختلال والاتساق والتناقض في ترابط الأشياء والأعمال والبرامج لإعادة بنائها بشكل مغاير وجديد	2,30	0,933	9
المتوسط الحسابي العام		2,53		

(3) حصلت على أعلى درجة انحراف معياري بلغت 1,071، وما يدل على تباين وتشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام 2,53 أي بدرجة تقدير متوسطه، مما يدل على مؤشرات القصور في إظهار المعرفة الضمنية لدى الأفراد.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث/ ما دور جامعة تبوك في تحويل المعرفة الظاهرية النظرية إلى معرفة ظاهرية عملية بين منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

الجدول رقم (6)

المحور الثالث / الدمج (من معرفة ظاهرية نظرية إلى معرفة ظاهرية عملية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	كمية المعلومات التي اكتسبها من الجامعة تساعدني على اختراع نماذج جديدة للمفاهيم الجديدة والحديثة (مثل: عند تفعيل الإدارة الإلكترونية أقوم بعمل نموذج أو أسلوب لإنجاز العمل وأنا خارج دائرة الجامعة من أي مكان في العالم....)	2,64	0,950	1
2	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتحليل الرؤى والمفاهيم المؤسسية بشكل واضح قابل للتطبيق من قبل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية	2,51	0,894	3
3	المفاهيم والنماذج والمعرفة الجديدة التي تطرحها الجامعة يتم دمجها في أساليب وآليات العمل أولاً بأول (مثل التعليم عن بعد: يتم تطبيقه فعلياً من	2,42	0,990	4

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	قبل أعضاء هيئة التدريس،			
4	يتم ربط المعلومات والمعارف بين الأقسام والكلية بواسطة التقنية الحاسوبية أولاً بأول .	2,52	1,072	2
5	تعمل إدارة -الجامعة / الكلية / القسم -على نشر تجاربها وخبراتها (الناجحة والفاشلة على حد سواء) وتتيح معرفتها للأفراد	2,19	0,910	5
6	تسمح الجامعة بنشر نجاحات وإخفاقات قياداتها وتتيح معرفتها للأفراد للاستفادة منها	2,10	1,021	6
المتوسط العام		2,40		

تقدير ضعيفه، مما يدل على ضعف دور الجامعة في توفير فرص ومواقف تحويل المعرفة الظاهرية النظرية التي يكتسبها منسوبها إلى معرفة عملية مطبقة في أساليب العمل. رابعاً: إجابة السؤال الرابع/ ما دور جامعة تبوك في تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة لدى منسوبها من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

يتضح من الجدول (6) أن ثلاث فقرات جاءت بمتوسط تتراوح بين 2,51- 2,64 أي بمستوى تحقق متوسط وتمثلت في الفقرات الدالة المعلومات التي يكتسبها الأفراد من الجامعة التي تساعدهم على اختراع نماذج جديدة للمفاهيم الجديدة والحديثة، وربط المعلومات بين الأقسام والكلية، وتحليل الرؤى والمفاهيم بشكل واضح وقابل للتطبيق، بينما جاءت بقية الفقرات بمستوى ضعيف، وجاء المتوسط العام للمحور بدرجة 2,40 أي بدرجة

الجدول رقم (7)

المحور الرابع/ الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المعارف والنماذج الجديدة التي وفرتها لي الجامعة أصبحت بالنسبة لي أصول واضحة وثابتة (قادر على فهمها والعمل بها)	2,78	1,002	6
2	الخبرات التي وفرتها لي الجامعة جعلتني قادر على تطوير عملي	2,89	0,938	5
3	أقوم بتوثيق كل ما تعلمته من معرفة بشكل دائم	3,15	0,838	1
4	ساهمت الخبرات التي قرأتها عن الجامعة (كتب، مجلة، تجارب،...) في امتلاكي لمفاهيم ومعارف إضافية جديدة	2,89	0,869	4
5	ساهمت التجارب التي مررت بها في الجامعة في تكوين معرفة وبدائل جديدة لدي	3,12	0,887	2
6	أصبحت قادر عن التعبير عن المعرفة والمفاهيم الجديدة بالجامعة (بألفاظ أو تمثيل بياني أو أدلة أو قصص) بكل وضوح ومقدرة	2,99	0,894	3
المتوسط العام		2,97		

وأصول معرفية ثابتة لديهم. إجابة السؤال الخامس/ هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس لواقع دور الجامعة في تكوين المعرفة التنظيمية من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرات: الجنس، والمنصب الإداري، والدرجة العلمية، والخبرة في جامعة

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفقرات الدالة على تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة جاءت بمستوى متوسط، وتراوح المتوسط الحسابي لها ما بين 2,89- 3,15، وجاء المتوسط العام للمحور بدرجة 2,97 أي بدرجة تقدير متوسطه، مما يدل على مؤشرات ودلالات قصور لدور الجامعة في ترسيخ المعارف الظاهرية للأفراد كمعارف ضمنية

تبوك، والجنسية؟
الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التطبيع الاجتماعي (التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية)	ذكر	6,1190	1,13	2,691	*0,008
	أنثى	6,6481	1,06		
الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)	ذكر	24,1951	6,91	1,688	0,094
	أنثى	22,0971	6,65		
الدمج (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية)	ذكر	16,0250	4,35	2,858	*0,005
	أنثى	13,6667	4,47		
الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)	ذكر	19,1463	3,60	2,422	*0,017
	أنثى	17,2039	4,59		

الإناث، بينما جاءت بقية المجالات لصالح الذكور حيث يرون تحققها بالجامعة بدرجة أكبر من رؤية الإناث، بينما لا توجد فروق دالة بين الجنسين حول الجهود في إظهار المعرفة الضمنية.

الفروق وفقاً لمتغير المنصب الإداري

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير المنصب

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التطبيع الاجتماعي (التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية)	مكلف بمنصب إداري	6,4500	1,145	0,315	0,750
	غير مكلف	6,5333	1,098		
الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)	مكلف بمنصب إداري	25,0588	5,055	1,602	0,262
	غير مكلف	22,3561	6,706		
الدمج (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية)	مكلف بمنصب إداري	14,7895	3,809	0,489	0,356
	غير مكلف	14,2519	4,56128		
الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)	مكلف بمنصب إداري	18,5263	4,168	0,742	0,791
	غير مكلف	17,7308	4,394		

بمنصب إداري حول تحقق جميع محاور الدراسة.
• الفروق تبعا للدرجة العلمية:

ويلاحظ من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمنصب إداري، وأعضاء هيئة التدريس غير المكلفين

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
--------	--------------	-------------------------	-------------------------	--------	-------------------------

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
التطبيع الاجتماعي (التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية)	بين المجموعات	8.10	1.62	1.380	0.235
	داخل المجموعات	179.63	1.17		
	الكلية	187.78			
الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)	بين المجموعات	544.62	108.92	2.635	*0.026
	داخل المجموعات	6076.91	41.33		
	الكلية	6621.53			
الدمج (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية)	بين المجموعات	363.41	72.68	3.890	*0.002
	داخل المجموعات	2765.21	18.68		
	الكلية	3128.62			
الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)	بين المجموعات	332.56	66.51	3.831	*0.003
	داخل المجموعات	2552.07	17.36		
	الكلية	2884.64			

المتغير في التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية. وتطبيق الاختبار البعدي (L.S.D) لتحديد المجموعات التي أحدثت الفرق جاءت النتائج في المحاور الثلاث وفقا للجدول التالي:

يتضح من الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائية في كل من محاور إظهار المعرفة الضمنية، وتحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية، وتحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لهذا

الجدول (11)

نتائج اختبار أقل فرق دال (L.S.D) للمقارنات البعدية لمتوسطات متغير الدرجة العلمية

المجال	الدرجة	المتوسط الحسابي	الدرجة				
			معيد	مدرس	محاضر	استاذ مساعد	استاذ مشارك
الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)	معيد	20.28					
	مدرس	22.50					
	محاضر	21.00					
	استاذ مساعد	23.66					
	استاذ مشارك	25.22					
الدمج (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية)	استاذ	27.60					
	معيد	11.92					
	مدرس	12.80					
	محاضر	14.00					
	استاذ مساعد	14.70					
الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)	استاذ مشارك	16.10					
	استاذ	18.71					
	معيد	15.24					
	مدرس	18.40					
	محاضر	17.22					
	استاذ مساعد	18.51					
	استاذ مشارك	18.94					
	استاذ	21.57					

راسخة فالفرق يعزى إلى من يحملون درجة أستاذ مساعد وما فوق، حيث يرون أن الجامعة تساهم في تحقيق هذه المجالات بدرجة أكبر من المعيد والمدرس والمحاضر.
* الفروق وفقا لمتغير الخبرة:

يلاحظ من الجدول (11) أن الذي أحدث الفرق في مجال إظهار المعرفة الضمنية هو كل من الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك والأستاذ، وأما مجال تحويل المعرفة الظاهرية إلى ظاهرة عملية، فالذي أحدث الفرق بدرجة أكبر هو درجة الأستاذ، وأما مجال تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط مربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
التطبيع الاجتماعي (التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية)	بين المجموعات	1.323	0.662	0.548	0.579
	داخل المجموعات	185.912	1.207		
	الكلية	187.236			
الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)	بين المجموعات	106.251	53.125	1.209	0.301
	داخل المجموعات	6504.385	43.949		
	الكلية	6610.636			
الدمج (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية)	بين المجموعات	44.776	22.388	1.082	0.341
	داخل المجموعات	3081.744	20.683		
	الكلية	3126.520			
الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)	بين المجموعات	11.393	5.696	0.295	0.745
	داخل المجموعات	2854.488	19.287		
	الكلية	2865.881			

يلاحظ من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى المتغير الخبرة في جامعة تبوك حول تحقق جميع محاور الدراسة. • الفروق وفقا لمتغير الجنسية:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنسية

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التطبيع الاجتماعي (التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية)	سعودي	6,7797	0,831	2,540	0,000
	غير سعودي	6,3333	1,186		
الإخراج أو الإظهار (إظهار المعرفة الضمنية)	سعودي	20,8246	6,068	2,958	0,284
	غير سعودي	24,0105	6,634		
الدمج (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية)	سعودي	12,9153	4,099	3,410	0,333
	غير سعودي	15,3830	4,510		
الإدخال أو التضمين الداخلي (من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة)	سعودي	16,5932	4,056	3,005	0,693
	غير سعودي	18,7202	4,372		

التحويل من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية ، والتحويل من معرفة ظاهرية لصالح الذكور حيث يرون تحققها بالجامعة بدرجة أكبر من الإناث، وهذا ربما يعود إلى أن ما يتوفر لأعضاء هيئة التدريس في شطر الطلاب من دورات تدريبية وفرص ورش عمل وانتدابات خارجية أكثر مما يحصل عليه أعضاء هيئة التدريس من الإناث.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد العينة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس في ثلاث مجالات هي: إظهار المعرفة الضمنية، وتحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية، وتحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة، وكانت الفروق لصالح حملة درجة الدكتوراه باختلاف درجاتهم العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) والذين يرون تحقق هذه المجالات بدرجة أكبر من بقية الأعضاء، وربما يعود ذلك إلى أن الفرص التي يحصل عليها الدكتور من مشاركة في لجان واجتماعات ومؤتمرات وورش عمل تكون أكبر مما يتاح لمن هم أدنى منهم درجة، مما يهيئ له الفرص في اكتساب المعرفة التنظيمية.

وأيضاً أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنسية لمحور التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية، حيث يرى الأعضاء السعوديون تحققه بدرجة أكبر من الأعضاء غير السعوديين، وهذا ربما يعود إلى ما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس السعوديين من فرص أكبر في الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرار وحضور ورش العمل والمؤتمرات ومجال الاستشارات الداخلية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج البحث ومناقشتها يوصي الباحث بما يلي:

- 1- تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في مجال المعرفة وإدارتها والتخطيط لتكوينها، من خلال إعداد برنامج تدريبي يحصل فيه المتدرب على كيفية تكوين المعرفة، وكيفية التخطيط لمراحلها، وكيفية التخطيط لتكوينها لدى العاملين.
- 2- ضرورة توعية الإدارات والوحدات المسؤولة عن تطوير العاملين وتدريبهم بالجامعة بأهمية التخطيط لنشر تبادل المعارف الضمنية للعاملين من خلال عقد لقاءات بين منسوبي الجامعة لمناقشة القضايا الصعبة خارج مقر العمل، وتوفير المواقف التي تساعد على الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم ونماذجهم العقلية كورش العمل والاجتماعات الدورية، وإتاحة

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس وفقاً للجنسية لمجال التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية، حيث يرى الأعضاء السعوديون تحققه بدرجة أكبر من الأعضاء غير السعوديين، بينما لا توجد فروق بين أفراد العينة لبقية المجالات.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: واقع تكوين المعرفة التنظيمية بجامعة تبوك

أظهرت نتائج تتبع مراحل تكوين المعرفة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ضعفاً في التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية، إذ جاءت نسبة تحقق هذا المجال 48%، وجاء تحقق إظهار المعرفة الضمنية من عقول الأفراد بمتوسط حسابي 2,53 وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء تحقق تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية تمارس في أساليب العمل والمجالات والمواقف العملية بمتوسط حسابي 2,40 وبدرجة تقدير ضعيفه، وحصل تقدير مرحلة تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة لدى الفرد على درجة متوسطة، كما يلاحظ أنه لم تحصل أي فقرة على درجة تقدير عالية، مما يشير إلى غياب وضوح التخطيط الدقيق لتكوين المعرفة التنظيمية وفق المراحل التي ينبغي أن يمر بها تكوين هذه المعرفة.

ويشكل عام فإن هذه النتائج تظهر قصوراً في دور الجامعة في تكوين المعرفة التنظيمية بدءاً من التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد وحتى رسوخ المعرفة الصريحة أو الظاهرية في أذهان الأفراد، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة كل من (Marwick, 2001)، (Bouthillier & Shearer, 2002)، الكبيسي (2005م)، والتي أشارت إلى عدم استفادة المنظمات من المعرفة الضمنية لدى أفرادها، وأن دورها في هذا المجال ضعيفاً، وأن التركيز يكون في الواقع العملي على المعرفة الصريحة أكثر من المعرفة الضمنية.

وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس في ثلاث محاور هي: التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية، والتحويل من معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية عملية ، والتحويل من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية راسخة، وجاء مجال التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية لصالح الإناث، وقد يعود ذلك إلى أن النشاطات الداخلية من جلسات علمية وندوات وسمينارات، تنشط في شطر الطالبات وبصورة أفضل مما يكون بشطر الطلاب، وجاء الفرق في مجالي

من الاستفادة من خدماتها.

5- وضع البرامج المتخصصة في ترسيخ المبادئ والقيم -التي تؤمن بها الجامعة- في أذهان الأفراد ليصبحوا قادة للتغيير في مجال تحقيق هذه المبادئ والقيم، وقادرين على الابتكار والابداع.

6- التوجه لسيادة السلطة المعرفية عند اتخاذ القرارات، مما يشجع على إظهار المعرفة الضمنية لدى المجتمع الجامعي.

الحرية المطلقة للحديث والحوار حول قضايا العمل ومناقشتها.

3- أن تهتم الجامعة بتوثيق الإنجازات الفردية لمنسوبيها، والإنجازات على مستوى الأقسام والكليات والوحدات، ونشر هذه الإنجازات بأسمائهم لتحفيز الأفراد على إخراج أقصى ما لديهم من أفكار وآراء.

4- توفير التقنيات والوسائل الحديثة لتبادل المعرفة بين الأقسام والأفراد في الجامعة، وتحديث الأنظمة بشكل مستمر، والتحول إلى التعاملات الإلكترونية في كافة الأعمال، مع التدريب المستمر للعاملين على هذه التقنيات لتحقيق أقصى حد

المراجع

طاشكندي، زكية بنت ممدوح، 1428/1427هـ، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.

الطائي، محمد عبد حسين، 2005، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، ص 223-259.

العربي، تيقاوي، 2009، أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن.

العوامل، حمدان سالم وشروق كامل، 2009، أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية . جامعة المنصورة: مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (13) يناير، ص 95-131.

المحاميد، ربا جزاء، 2008، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان.

معاينة، عادل سالم، 2008، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، العدد (3): سبتمبر، السعودية، ص 99-128.

الكبيسي، عامر خضير، 2004، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص 61-63.

الكبيسي، صلاح الدين، 2005، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

لام، أليس، 2002، نماذج التعلم والابتكار المجتمعية البديلة في الاقتصاد المعرفي، ترجمة: أمين عبد اللاه أمين، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد (171)، القاهرة: اليونيسكو، ص 197.

Bergeron, Bryan P. 2003. Essentials of knowledge management, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, p6.

Koenig, Michael E.D. 1999. Education for knowledge

أبو فاره، يوسف أحمد، 26-27 نيسان (2004). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع: إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، ص 12: www.hrdiscussion.com/login.php

البيدانية، ذياب، 2002، الأمن وحرب المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 60-61.

بكار، عبد الكريم، 2005، تجديد الوعي، ط2، دمشق: دار القلم، ص 55.

حبيب، مجدي عبد الكريم، 2009، مجتمع المعرفة والإبداع في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي، ص 57-59.

توفيق، عبد الرحمن، 2007، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، ص 122-143.

حمرون، ضيف الله، 2009، التغيير في سياسة ونظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية، جامعة الأزهر: مجلة التربية، العدد (143 ج 2) ديسمبر، ص 1-41.

الخضير، خضير بن سعود، 1999، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والإنجاز، الرياض: مكتبة العبيكان، ص 374-375.

دراكر، بيتر ف، 1995، الإدارة للمستقبل: التسعينيات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ص 500-509.

الزيادات، محمد عواد، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 35-40.

السنبلي، عبد العزيز بن عبد الله، 2002، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرون، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص 62.

الصغير، أحمد حسين، 2005، التعليم الجامعي في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، القاهرة: عالم الكتب، ص 47-57.

- Management in Management Consultancies. Anthony F. Buono (ed.): Developing Knowledge and Value in Management Consulting. Volume 2: Research in Management Consulting. Greenwich: Information Age Publishing.
- Schwartz, David. 2006. Encyclopedia of knowledge management, United Kingdom, *Idea Group Inc.* 36.
- Stankosky, D. Sc., Michael. 2005. Creating the Discipline of Knowledge Management, the Latest in University Research, USA, Elsevier Butterworth-Heinemann. p5-6.
- Zack, Michael H. 1999. Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, 41(3), 123-145: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>: In 18-9-2011.
- Management* .U.S.A, 19(1), 19.
- Marwick, A. 2001. Knowledge Management Technology. *IBM Systems Journal*, 40.
- Misra, D.C., Rama, H, And Manie, K. 2003. E Knowledge Management Framework for Government Organizations", Information Systems Management, Spring .Yarmouk University. Database, 38.
- Nonaka, I. Konno, N. 1998. The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation", *California Management Review*, spring.p102.
- Nonaka and Takeuchi, knowledge management cycle: Available at <http://nicosord.hubpages.com/hub/Nonaka-and-Takeuchi-knowledge-management-cycle>: In 19-9-2011
- Petersen, Nicoline Jacoby & Poulfelt, Flemming. 2002. Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge

The Actual Composition of Organizational Knowledge at the University Of Tabuk from the Standpoint of the Faculty Members

*Dhaifallah Bin Ghedhayyan Bin S. Hamroon**

ABSTRACT

The purpose of this study is to know the reality of the organizational knowledge that is based on the interaction between the implicit knowledge and the explicit knowledge at Tabuk University in the Kingdom of Saudi Arabia. This research keeps track of the reality of the four stages of changing the implicit knowledge into an apparent and explicit knowledge. The researcher used the descriptive approach and designed a questionnaire to diagnose this reality. This questionnaire was applied, after ensuring its reliability and self-consistency, on 160 of the faculty members at Tabuk University. The results of the study showed: the weakness of the area of planning to exchange knowledge where the response rate was only 48%, both the area of showing the implicit knowledge and the area of changing the explicit knowledge into explicit scientific knowledge, and the area of changing the explicit knowledge into an implicit one were moderate, between 2.40 and 2.97. The results also showed statistically significant differences attributed to the variable of gender and the scientific degree in the areas of changing the explicit knowledge into a scientific explicit knowledge, and changing the explicit knowledge into implicit knowledge; there are also differences attributed to gender and nationality in the area of planning to exchange implicit knowledge; as well as differences attributed to scientific degrees in the area of showing implicit knowledge. Whereas, no statistically significant differences for the variables of administrative position and experience at Tabuk University. The study recommends developing the performances of the academic leadership at Tabuk University in the areas of administering and planning knowledge, through special training programs and spreading awareness, among administrations and units of employees' development, and the importance of planning to exchange implicit knowledge through a number of mechanisms.

Keywords: Organizational Knowledge, Explicit Knowledge, Tacit Knowledge, University of Tabuk.

* Department of Management and Educational Planning, Faculty of Education, Tabuk University, Saudi Arabia. Received on 23/10/2011 and Accepted for Publication on 11/5/2012.