الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع : ...../2019

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

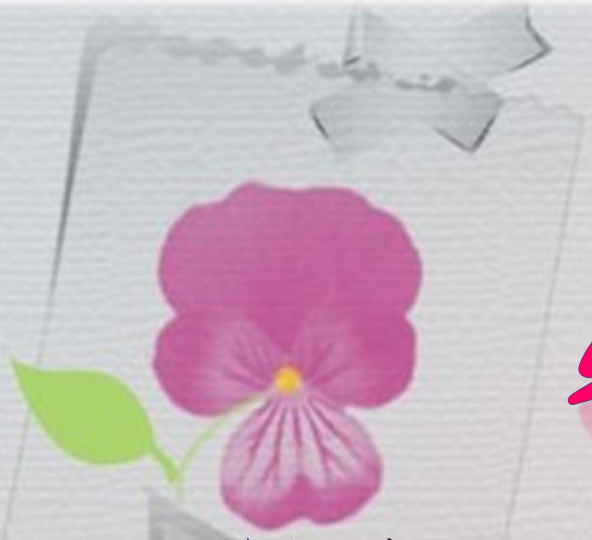
إعـداد الطالبتين:
- خولة حفصي
- وفاء تبينات

تحت إشراف:
ربيع قرين

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
أسامة سنوسي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
ربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
سناء طباخي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018



إهداء

إلى أمي الغالية وأبي الحنون حفظهما الله
وأطال في عمرهما
إلى إخوتي... سمير، أيوب، يحيى
إلى أختي سعاد
إلى كل صديقاتي وأحبائي
إلى من وسعه قلبي ولم يسعه قلمي

خولة

إهداء

إلى من كانا سر وجودي...والنور الذي ينير طريقي..

أبي وأمي حفظهما الله

إلى إخوتي: عنتر، سفيان، صابر

إلى أختي نورة

إلى كل صديقاتي... زميلاتي وزملائي

إلى كل من علمني حرفا في حياتي

إلى كل من ساندني وشجعني في مسيرتي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل النجاح والتوفيق...

وفاء

كلمة شكر وتقدير

الحمد الله أولا وأخيرا

نتقدم بخالص الشكر والإمتنان لكل من أعاننا على إتمام هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور

"ربيع قرين"

على ما قدمه من نصائح وتوجيهات طول فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث وتقييمه.

الملخص

تعد المعرفة أساس بناء وتطور المجتمعات، ومن هذا المنطلق وجب الاهتمام بها والتركيز على مجال التعليم لأنه الركيزة التي تقوم عليها المعرفة خاصة في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي والعمل على تبني فلسفة الجودة في مختلف مجالات الحياة.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد ركزنا على مدى اهتمام المركز الجامعي بالجودة ومدى مساهمة ادارة المعرفة في تحسين وتطوير جودة التعليم العالي، فكان من نتائج هذه الدراسة وجود نقص في مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة من وسائل مادية، بشرية وثقافة تنظيمية، ولضمان الجودة في المركز الجامعي وجب ايلاء اهتمام أكبر بإدارة المعرفة من خلال خلق ثقافة تنظيمية تشجع استخدام ومشاركة المعرفة وتطبيقها، وأن تعمل الإدارة على استقطاب الكفاءات البشرية لسد النقص في عدد الأساتذة والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، ضمان الجودة، جودة التعليم العالي.

Abstract

Knowledge is the basis for building and development of societies. In this regard, we must pay attention to it and focus on the field of education because it is the underlying element of knowledge, especially in the light of the rapid developments and changes that are taking place in our time, and work to adopt the philosophy of quality in various fields in life.

This study aimed to show the role of knowledge management in ensuring the quality in higher education from the point of view of the faculty members at the university center , A bdel_Hafidh Bousouf Mila.

In order to achieve the objectives of this study the analytical descriptive approach was adopted, the questionnaire was designed as a main tool for collecting and distributing information on the sample of study.

We focused on the university's interest in quality and the contribution of knowledge management in improving quality at university center .

The results of this study were: a lack of requirements for the use and application of knowledge especially in human resources, physical means ,organizational culture…

To ensure quality in the university center ,greater attention should be given to knowledge management through the creation of an organizational culture that encourages the use ,sharing and the application of knowledge, in addition to that, the administration should attract human talents to fill the shortage of teachers and work for training and developing their skills.

Keywords: knowledge management, quality assurance, quality of higher education.

الفهرس

الفهرس

المحتوى	الصفحة
الاهداء.....	I
شكر وتقدير.....	III
الملخصات.....	IV
الفهرس.....	VI
قائمة الأشكال.....	IX
قائمة الجداول.....	XI
قائمة الملاحق.....	XIII
المقدمة العامة.....	ب-ح
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
تمهيد الفصل.....	2
المبحث الأول: أدبيات حول المعرفة	
المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....	3-4
المطلب الثاني: خصائص المعرفة.....	4
المطلب الثالث: مصادر المعرفة.....	5
المطلب الرابع: أنواع المعرفة.....	6
المبحث الثاني: إدارة المعرفة	
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.....	7-12
المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة المعرفة.....	12
المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة.....	13-18
المطلب الرابع: مراحل تطبيق ادارة المعرفة.....	18-19
المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة	
المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....	20-21
المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة.....	22
خلاصة الفصل.....	23
الفصل الثاني: أساسيات في جودة التعليم التعالي	
تمهيد الفصل.....	25
المبحث الأول: ماهية جودة التعليم العالي	

الفهرس

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي.....	**28-27**
المطلب الثاني: دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي.....	**29**
المطلب الثالث: أهمية جودة التعليم العالي.....	**30**
المطلب الرابع: أهداف جودة التعليم العالي.....	**31**
المبحث الثاني: نماذج الجودة في التعليم العالي	
المطلب الأول: نموذج جوران (Juran).....	**32-31**
المطلب الثاني: بالدريج (Baldrig) وجودة التعليم العالي.....	**33-32**
المطلب الثالث: نموذج آرفن Irvin في التعليم.....	**34-33**
المطلب الرابع: نموذج أشوك ومواتيني(Ashok and Motwani as Model).....	**34**
المبحث الثالث: ضمان الجودة في التعليم العالي	
المطلب الأول: مفهوم ضمان الجودة.....	**36**
المطلب الثاني: وسائل ضمان الجودة.....	**37-36**
المطلب الثالث: مؤشرات ضمان جودة التعليم العالي.....	**40-37**
المطلب الرابع: متطلبات وتحديات ضمان جودة التعليم العالي.....	**41-40**
خلاصة الفصل.....	**42**
الفصل التطبيقي: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
تمهيد الفصل.....	**44**
المبحث الأول: عرض عام للمركز الجامعي وعملية التقييم الذاتي المعتمدة	
المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي.....	**45**
المطلب الثاني: الهياكل القاعدية.....	**46-45**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي.....	**47**
المطلب الرابع: المركز الجامعي وعملية التقييم الذاتي المعتمدة.....	**51-48**
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	
المطلب الأول: حدود وأبعاد الدراسة.....	**52**
المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة.....	**55-52**
المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة.....	**55**
المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
المطلب الأول: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.....	**70-56**
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.....	**79-71**

الخاتمة.....	81
قائمة المراجع.....	83
الملاحق	96-84

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النشأة العلمية لإدارة المعرفة وتطورها.	09
02	أبعاد إدارة المعرفة.	12
03	سلسلة القيم المعرفية	16
04	نموذج إدارة المعرفة عند دوفي (Duffy)	17
05	نموذج ادارة المعرفة عند ماركوارد (Marquardt)	18
06	نموذج آرفن (Irvin)	33
07	مراحل نموذج أشوك وموتواني لإدارة الجودة الشاملة	34
08	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	47

قائمة

الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العمليات السائدة في إدارة المعرفة	15
02	نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Spss).	55
03	استجابات أفراد العينة على محور البيانات العامة	56
04	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "تشخيص المعرفة"	57
05	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "توليد واكتساب المعرفة"	58
06	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "تخزين المعرفة"	59
07	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع "توزيع المعرفة"	60
08	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس "تطبيق المعرفة"	62
09	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "أعضاء هيئة التدريس"	63
10	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "المناهج التعليمية"	65
11	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "الادارة الجامعية"	66
12	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "الموارد المادية والمالية"	67
13	استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "الخدمات الطلابية"	69
14	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تشخيص المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	71
15	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اكتساب وتوليد المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	72
16	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تخزين المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	73
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور توزيع المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	74
18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تطبيق المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	75
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	76
20	نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس.	77
21	نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي	78
22	نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة في الجامعة.	79

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان قبل التحكيم
02	أراء وملاحظات الأساتذة المحكمين
03	الاستبيان بعد التحكيم
04	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي– ميلة

مقدمة

مقدمة

تعتبر ادارة المعرفة مفهوما اقتصاديا متداولا بشكل كبير خاصة في عصرنا الحالي، والذي يعتبر عصر الاقتصاد المعرفي، إذ أنها تشكل عنصرا أساسيا لأي نشاط اقتصادي مهما كان شكله أو حجمه، فهي أساس بقاء المنظمات وتفوقها وتميزها في الأداء.

ومن بين أهم المنظمات التي تهتم بتبني ادارة المعرفة نجد منظمات التعليم العالي، فهذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق التميز وضمان الجودة في مختلف خدماتها التعليمية والبحثية من أجل أن تكون مخرجاتها أكثر تميزا وتوافقا مع متطلبات السوق المحلي والدولي.

فإدارة المعرفة تعد من أبرز العوامل التي من شأنها دعم عمليات التحسين والتطوير المستمر لمختلف المناهج وطرق التعليم.

1. مشكلة الدراسة

باعتبار أن إدارة المعرفة عنصر فعال ومهم في تحديد المخرجات النهائية وأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، وأن جودة التعليم العالي قائمة على هذه الأخيرة فإن دراستنا تتمحور حول دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وفي ظل ما سبق ذكره يمكننا صياغة **الاشكالية الرئيسية** التالية:

- ما هو دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسة نطرح **التساؤلات الفرعية** التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تشخيص المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية توزيع المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد ادارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي تبعا للمتغيرات الوظيفية والشخصية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟.

2. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تشخيص المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توزيع المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد ادارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي تبعا للمتغيرات الوظيفية والشخصية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3. متغيرات الدراسة:

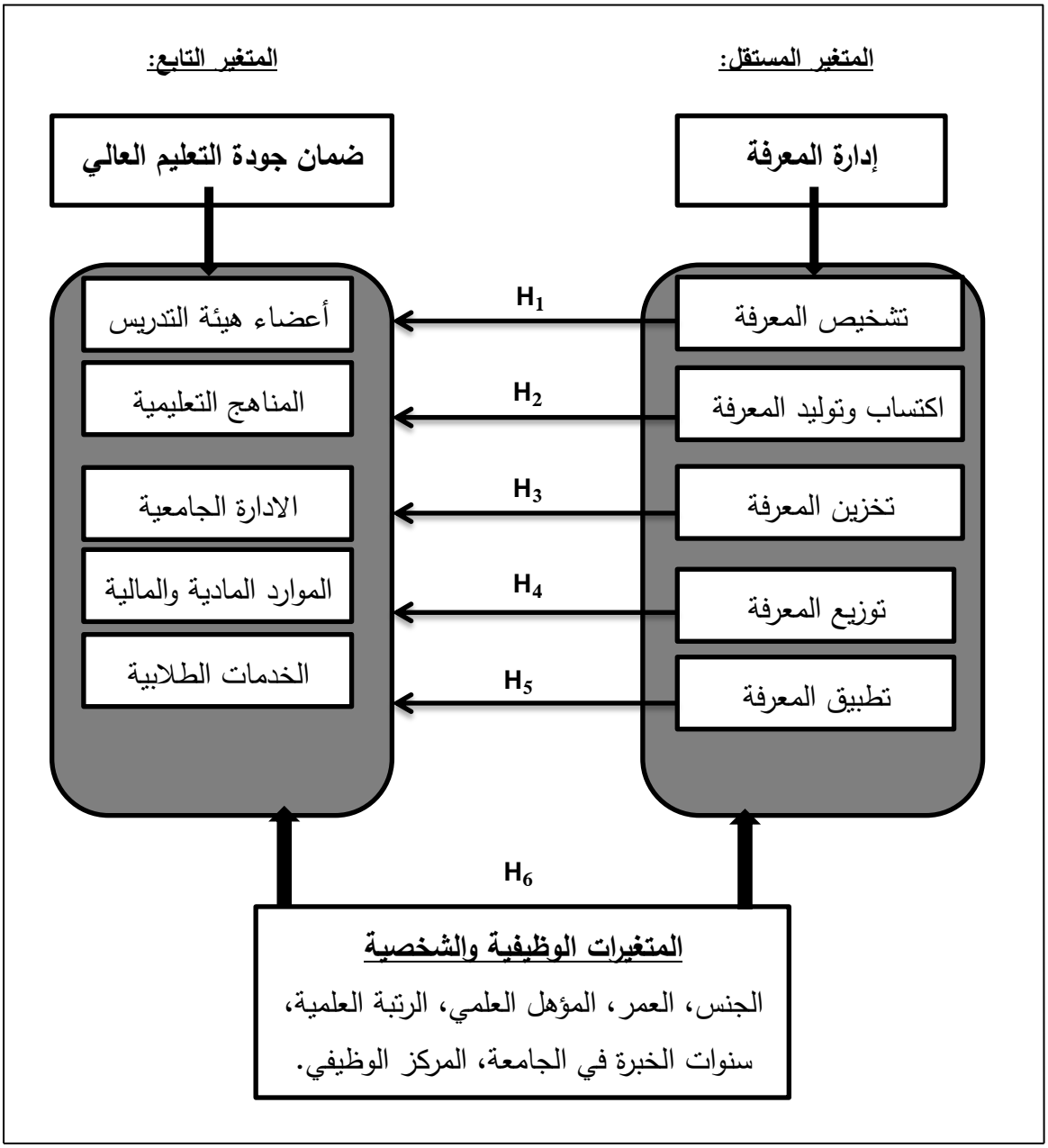
شملت الدراسة متغيرين رئيسيين هما:

- **المتغير المستقل: إدارة المعرفة** ويتفرع منه خمسة متغيرات:
  - تشخيص المعرفة؛
  - توليد واكتساب المعرفة؛
  - تخزين المعرفة؛
  - توزيع المعرفة؛
  - تطبيق المعرفة.
- **المتغير التابع: جودة التعليم العالي** ويتفرع عنه ست متغيرات:
  - أعضاء الهيئة التدريسية؛
  - المناهج التعليمية؛
  - الادارة الجامعية؛
  - الموارد المادية والمالي؛
  - الخدمات الطلابية.

4. نموذج الدراسة:

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة، والمتغيرات الوظيفية والشخصية.

الشكل رقم(01): النموذج المقترح للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يربط نموذج الدراسة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وجودة التعليم العالي كمتغير تابع، حيث يندرج ضمن المتغير المستقل بعد تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المغرفة، تطبيق المعرفة.

ويندرج ضمن المتغير التابع أبعاد جودة التعليم العالي وهي: أعضاء الهيئة التدريسية، المناهج التعليمية، الادارة الجامعية، الموارد المادية والمالية، الخدمات الطلابية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- العلاقة القوية التي تربط جودة التعليم العالي بإدارة المعرفة مما جعل هذه الأخيرة أداة لتحسين الجودة.
- عدم وجود دراسات سابقة حول الموضوع في المركز الجامعي لميلة.
- الرغبة في معرفة واقع ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومساهمتها في تطبيق فلسفة الجودة.

6. أهداف الدراسة:

- إبراز المفاهيم النظرية لكلا المتغيرين.
- التعرف على مدى تطبيق ادارة المعرفة في المركز الجامعي.
- التوصل إلى دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي.
- الوقوف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المركز الجامعي.

7. محددات الدراسة:

- تم تطبيق الدراسة على عينة من أساتذة معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة، شملت معهد العلوم والتكنولوجيا، ومعهد الآداب واللغات، ومعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- تم استهداف نسبة من الاساتذة تمثل 29% من المجموع الكلي والذي يقدر بـ 378 أستاذ.

8. الدراسات السابقة:

- **دراسة عميرة أسماء بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل السنة الجامعية 2013/ 2014.**

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في ابراز مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل يحث على انجاز الأعمال بدقة والسعي إلى تحسين الجودة باستمرار، ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربطه بمدخل ISO 9000 الذي يدعو من جهته إلى تحقيق الجودة وفقا للمعايير العالمية ، ومحاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وقدرته على إكساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة القوى التنافسية المتنامية التي تشهدها البيئة العالمية، وتوضيح مسار التعليم العالي

بالجزائر منذ الاستقلال، وعرض مختلف المراحل التي عرفتها الجزائر في مجال إصلاح قطاع التعليم العالي.

تناولت هذه الدراسة جانب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما يخدم دراستنا في شقها الثاني حيث تناولت المتغير التابع جودة التعليم العالي وكذا معرفة أهم المحاور التي تخدم دراستنا.

- **دراسة صليحة رقاد بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.**

هدفت هذه الدراسة إلى عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم نظام ضمان جودة التعليم العالي الذي يعتبر مدخلا حديثا في أدبيات التعليم العالي والاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في هذا المجال للاستفادة من خبراتها وتجاربها **و**ابراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذا التعريف بالتجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي والتعرف على مختلف المعوقات التي تحول دون تطبيقه في الجزائر وعوامل انجاح تطبيق الجودة في هذه المؤسسات والمساهمة في انجاح تطبيق هذا النظام قصد الأخذ به ومحاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي وتجاوز مختلف معوقات تطبيقه.

تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر مقدمة بعض النماذج العالمية الرائدة في هذا المجال وهو ما سمح لنا بمعرفة كيفية تقسيم الجزء الثاني من الجانب النظري من دراستنا جودة التعليم العالي ومعرفة أهم المعوقات التي تحول تطبق فلسفة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأهم العوامل الضرورية لإنجاح تطبيق هذه الفلسفة.

- **دراسة وفاء بنت محمد عون وتهاني بنت عبد الله الحمود بعنوان دور ممارسات الجودة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الجودة في القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء في تعزيز عمليات إدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذا التعرف على مختلف الفروق في ممارسات الجودة في أبعاد ادارة المعرفة واستخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبانة على جميع أعضاء هيئة التدريس.

تناولت هذه الدراسة دور ممارسات الجودة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة حيث كانت الجودة هي المتغير المستقل في حين إدارة المعرفة هي المتغير التابع، وقد ساهمت هذه الدراسة في تحديدنا لأهم المحاور التي وجب علينا التطرق إليها في الجانب النظري.

- **دراسة مريم بنت محمد بن ظافر القحطاني بعنوان واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات.**

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض وكذا التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس ومدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع ومعوقات ومقترحات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير تبعا للمتغيرات التالية: الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية وتقديم مقترحات وتوصيات لصانعي القرار لتحسين واقع إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بالرياض.

في هذه الدراسة تناولت الباحثة واقع تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات والمديرات وقد تمحورت هذه الدراسة حول المتغير المستقل في دراستنا ومعوقات تطبيقه في المدراس وهو ما سمح لنا بمعرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق فلسفة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم.

- **دراسة شناف خديجة عبد الحميد مهري وبلخيري مراد محمد البشير الإبراهيمي بعنوان معايير ضمان جودة التعليم العالي- عرض لبعض النماذج العالمية-2016.**

تناول المقال جملة من العناصر النظرية التي تؤسس لوضع اطار عام للجودة في التعليم العالي من خلال تبيان أهميتها في التنمية المجتمعية، وذلك نظرا للّدور الهام لمؤسسات التعليم العالي في تنمية المجتمعات الإنسانية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمختلف المحاور التي تؤدي إلى فهم واستيعاب فكرة جودة التعليم العالي مع تقديم بعض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

في هذه الدراسة تطرق الباحثان إلى معايير ضمان الجودة في التعليم العالي وقدما بعض التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال وهم ما أفادنا في تحديد أهم المعايير المتبعة في ضمان جودة التعليم العالي.

- **دراسة نضال محمد الزطمة بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة سنة 2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس للعام الجامعي 2010- 2011والبالغ عددهم455 . واشتملت عينة الدراسة على279 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته 61.3% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتصميم الاستبانة للوصول إلى البيانات اللازمة.

قدمت هذه الدراسة المتغير المستقل إدارة المعرفة وعملت على ربطه بتميز الأداء في الكليات والمعاهد بجامعة غزة وهو ما يتفق مع دراستنا في شقها النظري.

- **دراسة خالد بن سعد السليمي بعنوان واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية** سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم واقع تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية. أخذت عينة عشوائية بلغت 130 فردا من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل الإداري، ضعف قدرات شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى في انتاج وتوليد المعرفة الإدارية، ووجود بعض المشكلات التي تحول دون تطبيق شاغلي الوظائف القيادية بهذه الجامعة أبرزها الافتقار لثقافة تطبيق إدارة المعرفة، ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، ضعف الانفاق على العمل الإداري بشكل عام وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية.

أبرزت هذه الدراسة أهم المشاكل التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الأمر الذي ساهم في تحليلنا لنتائج الجانب التطبيق من دراستنا.

9. صعوبات الدراسة:

واجهنا في دراستنا عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع المتخصصة في ضمان جودة التعليم العالي.
- الاختلاف في استعمال المصطلحات بسبب حداثة الموضوع.

10. مخطط الدراسة:

من أجل معالجة الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات والإلمام بمختلف جوانب الدراسة قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين والآخر تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

حيث تناولنا في المبحث الأول أدبيات حول المعرفة، تتضمن المفهوم، الخصائص، المصادر، الأنواع، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى إدارة المعرفة من خلال النشأة والمفهوم، الأهداف والوظائف، ومختلف عمليات إدارة المعرفة ونماذجها، ومراحل تطبيق إدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: أساسيات في جودة التعليم العالي

حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية جودة التعليم العالي، ويتضمن مفهوم جودة التعليم العالي، ودوافع الاهتمام بها، وأهميتها وأهدافها، وفي المبحث الثاني استعرضنا مجموعة من نماذج الجودة في التعليم العالي، وأما في المبحث الثالث تطرقنا لضمان الجودة من خلال ابراز مفهوم ضمان الجودة، ووسائل ضمان الجودة، ومؤشرات قياس الجودة في التعليم العالي، وفي الأخير استعرضنا متطلبات وتحديات تطبيق الجودة في التعليم العالي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض عام للمؤسسة محل الدراسة، تناولنا في التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ومختلف الهياكل القاعدية التي يتوفر عليها والهيكل التنظيمي، وعملية التقييم الذاتي التي يعتمدها، وفي المبحث الثاني استعرضنا منهجية الدراسة الميدانية، من خلال حدود وأبعاد الدراسة، وعينة الدراسة والاداة والأساليب الاحصائية المستخدمة، ومناقشة وتحليل محاور الدراسة، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

الفصل الأول

الاطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

تشكل المعرفة الأساس الذي يقود إلى الابتكار و التجديد في المؤسسة حيث أن بقاءها يعتمد على مدى امتلاكها وقدرتها على إدارة معارفها، حيث كلما زادت معارف المؤسسة زادت فرص نجاحها وتفوقها خصوصا في ظل اقتصاد المعرفة إذ أصبحت تشكل الموجودات غير الملموسة الركيزة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة، فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة للأشياء، وبالتالي فهي تعمل على توليد المال سواء للمؤسسات أو للأفراد، حيث أن القرارات الرشيدة تبنى وتنفذ على أساس المعرفة السليمة المتوفرة لدى المؤسسة، وبهذا تساهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات والفعاليات والأداء بصفة عامة وذلك من خلال رفع مستويات الكفاءة والفعالية وتعزيز كل من الابداع والابتكار مما يتيح للمؤسسة مشاركة المعارف وتبادلها وكذا تعزيز القدرة التنافسية وتتيح لها تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعلى ضوء ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لإدارة المعرفة حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: أدبيات حول المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: أدبيات حول المعرفة

تعد المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما أنها تعد مثار اهتمام الباحثين والكتاب وبؤرة لجذب أطراف متعددة بمختلف الاهتمامات على الرغم من الاختلاف في وجهات النظر بينهم، وعلى وجه الخصوص العاملين في ادارة الأعمال.

وفي هذا المبحث سيتم التعرض إلى مفهوم المعرفة، خصائصها، ومختلف مصادرها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولا: تعريف المعرفة

يمكن تعريف المعرفة على أنها:

- المعرفة هي " تبرير المعتقدات التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو واضحة، وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة كيف) وبالتالي فهي تتشكل من ثلاثة عناصر هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد) ".[1]
- المعرفة هي " نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة ".[2]
- هي " حصيلة الامتزاج بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويستنبط ويستقرئ منها، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة والاستقراء لتوليد معارف جديدة انطلاقا منها ".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المعرفة على أنها:

عبارة عن معلومات قابلة للاستخدام وقادرة على التأثير في السلوك والأداء، وهي تمثل فهما كاملا وواضحا للمعلومات وهذه الأخيرة لا تتحول إلى معرفة إلا من خلال استثمارها وتطبيقها أي نقلها من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.

---

[1] **عبد الستار العلي وآخرون**، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص25.

[2] **ربحي مصطفى عليان** ،إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص56.

[3] **ربحي مصطفى عليان**، المرجع نفسه، ص 57.

ثانيا: أهمية المعرفة

إن أهمية المعرفة للمنظمات ليست في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة، وتبرز أهمية المعرفة فيما يلي[1]:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكال التنسيق والتصميم فتصبح أكثر مرونة؛
- تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعا وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل؛
- تحول المنظمة إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغير المتسارع في البيئة؛
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعتبر العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان حيث للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الذي توجد فيه، وتتمثل الخصائص الأساسية للمعرفة في النقاط التالية:[2]

أولا: المعرفة متجذرة في عقول الأفراد: ليست كل المعارف الموجودة في الشركة صريحة، فالكثير منها ضمني يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحول إلى معرفة صريحة.

ثانيا: يمكن للمعرفة أن تولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

ثالثا: المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل منها الذي يتكون من خلال التجارب يسجل في الدوريات، الكتب... إلخ، ولكن الغالبية العظمى منها تموت، ولموت المعرفة خصوصية

[1] **منذر منصور عبد الله** ، الاقتصاد المعرفي ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2016، ص ص8-9.

[2] **عبد الرحمن الجاموس**، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-لأردن، 2013، ص ص 31-32.

فبعض المعارف تموت بموت الشخص والأخرى تموت بإحلال معرف جديدة لتموت القديمة وتتقاعد عن الاستخدام.

رابعا: المعرفة يمكن أن تمتلك: نظرا لارتفاع قيمتها فإن أغلب الشركات تمارس دورا في تحويل معرفتها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

خامسا: المعرفة يمكن أن تخزن: إن ما تم تخزينه خلال العشرون سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها، ويتم الخزن على الورق والأشرطة ووسائل الخزن الإلكترونية.

سادسا: المعرفة يمكن أن تصنف: حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة، مثل معرفة العملية، ومعرفة المهارة، والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

من أجل الحصول على المعرفة نجد مصدرين للمعرفة هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.[1]

أولا: المصادر الداخلية

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظمة.

ثانيا: المصادر الخارجية

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة. ومن هذه المصادر: التصوية أو الاقتداء (Benchmarking) أمام المنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات (Alliances) وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

[1] **ربحي مصطفى عليان**، مرجع سابق، ص116.

المطلب الرابع: أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها والبحث في كيفية تطويرها وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة إلا أننا سنقدم فيما يلي أكثر التصنيفات شيوعا، حيث يقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسين هما:

أولا: المعرفة الظاهرة

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية.

وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق أو المراجع، والكتب والمدونات، التقارير ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن وبصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.[1]

ثانيا: المعرفة الضمنية

هي المعرفة غير الملموسة والداخلية والتجريبية والبديهية، والتي تكون غير موثقة ويتم الاحتفاظ بها في العقل البشري، فهي معرفة شخصية تحتوي على التجربة البشرية، وتتميز هذه المعرفة بكونها تعتمد على عوامل غير ملموسة كالتصورات والقيم والمهارات والحدس والخبرة، ويتم تطوير هذا النوع من المعرفة واستيعابها على مدى طويل نسبيا من الزمن.[2]

[1] **سامي حنونة، رأفت محمد العوضي**، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي–اطار فكري– بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة– جامعة القدس المفتوحة، يوليو 2011، ص6.

[2] **عامر عبد الرزاق الناصر**، ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2015، ص26.

المبحث الثاني: ادارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

ويهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها إضافة الى مختلف العمليات والنماذج ومتطلبات وتحديات تطبيقها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم ادارة المعرفة

أولا: نشأة ادارة المعرفة

تعود الجذور التاريخية منذ ظهور مدرسة الادارة العلمية التي كان من أبرز روادها فريديريك تايلور وهنري فايول وآخرون...إلخ، الذين نادوا الى لزوم تحقيق الكفاءة والفعالية الانتاجية والبحث العلمي والتخصص وتقسيم العمل وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة.

وعليه إن النشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها وتبيان أسبابها من خلال الدراسة التي قدمها كل من " إيماتيا " و " أودر " (Imattia) و(Oder) فهو رأى أن ادارة المعرفة نشأت فعليا بسبب اثنتين من النقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم وهي الاتجاه نحو تصغير المنظمات والتطور التقني:[1]

1. **الاتجاه نحو تصغير المنظمات (Donsizing):**

ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينيات، وكان الهدف منه تقليل التكلفة وتعظيم العائد قدر الامكان، إلا أن الأمر الذي رافق تلك السياسة ولم تنتبه إليه المنظمات إلا في وقت متأخر، إذ أن التصغير يفقد المنظمة جزءا هاما من معرفتها، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي قد كانت تراكمت عليه خلال سنوات العمل، وهذا ما سماه (Gretchen M.Spreitzer) فقدان المواهب المهمة. فيما بعد أدركت المنظمات أنها خسرت الكثير من سنوات الخبرة الهامة والقيمة التي تملكها، الأمر الذي دفع العديد منها لتبني إدارة المعرفة–فكرا ومضمونا– لتجنب الخطأ مرة أخرى والخسارة، والحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارستهم لأعمالها وتخزينها والحفاظ عليها، باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات، وتبادلها داخل المنظمة والمنظمات الأخرى، باعتبار أن المعارف والخبرات تشكل المصادر المعنوية التي تسكن في عقول العاملين ليتم الاستفادة منها.

[1] **عبد الرحمن الجاموس**، مرجع سابق، ص ص56–57.

2. **التطور التقني (Technological Development):**

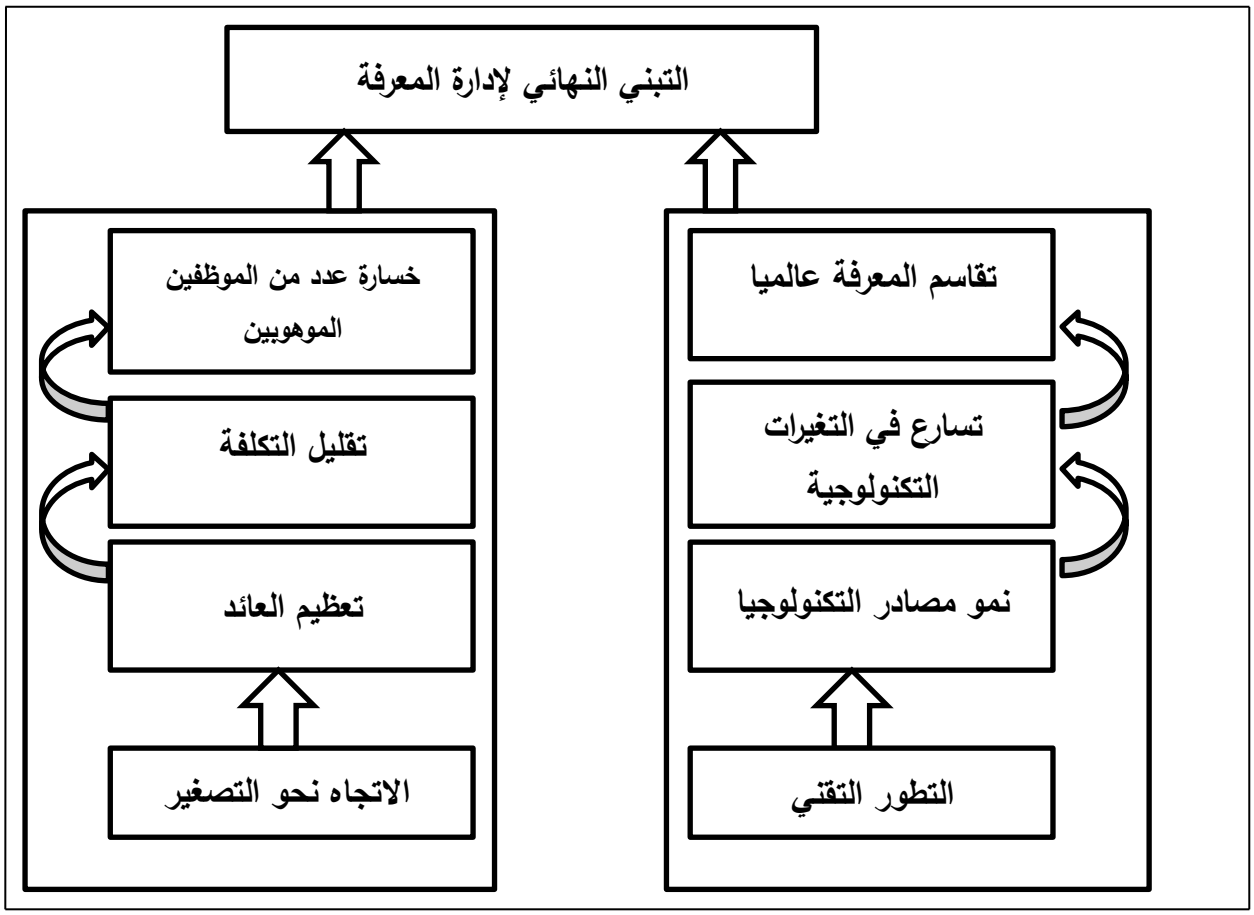
لقد اكسب التطور التكنولوجي كأهم عنصر من عناصر التغير ادارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك من خلال اتجاهين رئيسيين، الانفجار الهائل السريع في نمو مصادر المعلومات و تسارع الخطى في التطورات التكنولوجية.

فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد والمنظمات وإن التدفق المستمر للمعلومات جعلنا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار والخوف على المعلومات من الفقدان وضياع التفاصيل.

حيث يرى " إيماتيا " و " أودر " (Imattia) و(Oder) أن ادارة المعرفة ماهي إلا محاولة للسيطرة على انفجار المعلومات، من أجل تجميعها واستخدامها في زيادة معرفة الأفراد الموجودين في مكان العمل، وأن التطور التكنولوجي ساعد على تقاسم المعرفة على الصعيد العالمي.

والشكل الموالي يمثل النشأة العلمية لإدارة المعرفة:

الشكل رقم(01): النشأة العلمية لإدارة المعرفة وتطورها



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2013، ص57.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

تحتاج كل منظمة الاهتمام بالمعرفة والمعلومات التي تلزمها للعمل وإلى ادارة المعارف فعندما يقرر عدد من الاشخاص تأسيس مؤسسة أو منشأة أو منظمة ما، فإن عليهم تحديد قائمة المعارف التي تحتاجها تلك المؤسسة أو المنظمة لتعمل، وتحاول كل منشأة تحديد هذه المعلومات والمعارف ومصادر الحصول عليها وخصائصها وكيفية تطويرها.[1]

- فإدارة المعرفة هي " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها ".[2]

[1] **علاء فرح الطاهر**، ادارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2010، ص41.

[2] **ربحي مصطفى عليان**، مرجع سابق، ص151.

- وهي " إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة ايجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقوم بالتسهيلات لأعضاء المنظمة ".[1]
- ادارة المعرفة هي " عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع ".[2]
- هي " مقاربة نظامية لإدارة واستخدام المعلومات من أجل تقديم تدفق مستمر للمعرفة إلى الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب لتمكينهم من اتخاذ القرارات اليومية للأعمال بكفاءة وفعالية ".[3]

إجمالا يمكن تعريف ادارة المعرفة على أنها:

إدارة المعرفة هي تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق، توليف الأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يتم تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية وإضافة إلى هذا فإن ادارة المعرفة من شأنها تحقيق ادامة للمعرفة واستغلالها واستثمارها ونشرها.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة مهمة لجميع المنظمات في ظل ما يواجهه المديرون من ضغوطات لاتخاذ قرارات سريعة في ظل بيئة تتصف بسرعة التغير مما يلقي الضوء على أمرين هما:[4]

- قلة خبرة متخذي القرار نتيجة التغير السريع؛
- العائدات من القرارات التي سيتم اتخاذها سيؤثر على المنظمة بشكل كبير.

واعتبر " قريند ستين " (Grundstein.M) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أبعادها الأربعة التالية:[5]

1. **البعد الاقتصادي والاستراتيجي:** نتيجة البيئة التنافسية الناجمة عن عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد والكشف عن سلطات المؤسسات، تشكلت الحاجة إلى ادخال معايير التنمية المستدامة التي تؤدي إلى زيادة قيمة رأس المال غير المادي.

---

[1] **ربحي مصطفى عليان**، المرجع نفسه، 151.

[2] **عبد الستار العلي وآخرون**، المدخل إلى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن، 2009، ص27.

[3] **Kimiz Dalkir**. Knowledge management in theory and practice.Elsevier butterworth heinemamm, Burlington, USA, 2005, p 5.

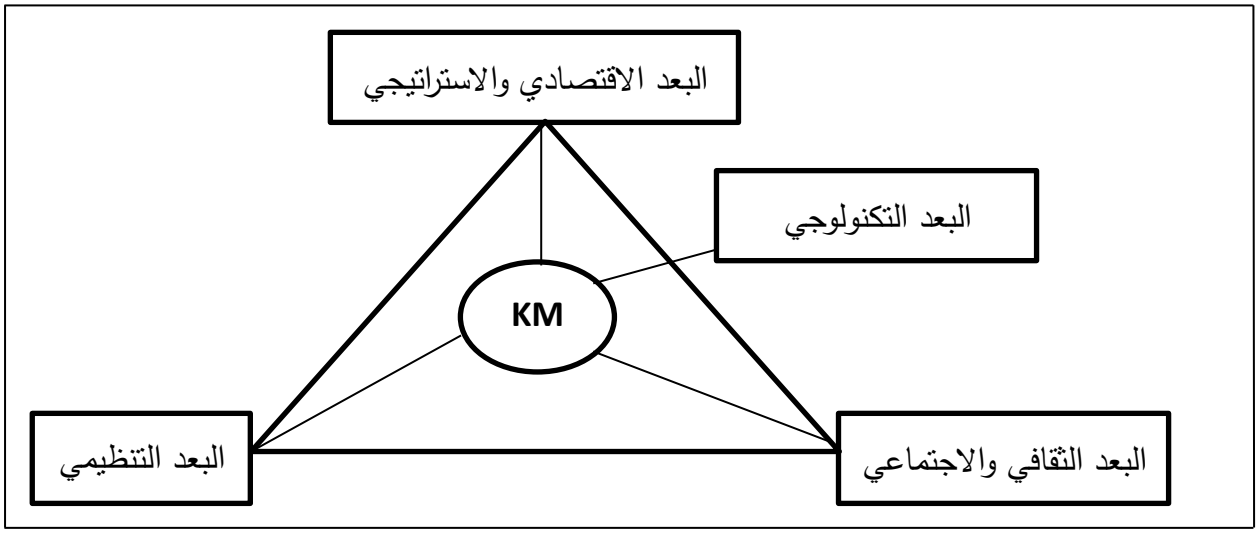
[4] **اسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف**، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 274.

[5] حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013–2014، ص 95.

2. **البعد التنظيمي:** الذي يهدف إلى إرساء قيم وهيكل المؤسسة والمعايير الاقتصادية والمالية والكفاءات وعمليات القيم المضافة. وتعزيز عمليات التراكم والأنشطة التطويرية التنظيمية والتطويرية.
3. **البعد الاجتماعي والثقافي:** الذي يهدف إلى معرفة سلوكيات الأفراد والجماعات الفاعلة في التراكم المعرفي داخل المؤسسة من خلال احتياجاتهم – مسؤولياتهم ومهاراتهم– وأشكال الأجور وثقافتهم المهنية والأخلاق والقيم وقدرتها على اقامة العلاقات.
4. **البعد التكنولوجي:** الذي يحوي مجموعة المعارف والتقنيات ووسائل دعم ومسار رسملة المعرفة.

ويمكن أن نترجم هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02): أبعاد إدارة المعرفة.



المصدر: حرنان نجوى، مساهمة ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2013–2014، ص95.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة المعرفة

أولا: أهداف ادارة المعرفة

يمكن إجمال أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:[1]

1. التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛

[1] **خضر مصباح، اسماعيل طيطي**، ادارة المعرفة-التحديات، التقنيات والحلول ،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص45.

2. المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
3. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشرها بين رجال الأعمال العرب بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال المعرفة؛
4. دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛
5. العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛
6. العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات؛
7. وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
8. المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي؛
9. تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
10. تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:[1]

1. الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
2. وضع نظام خاص للحوافز أو الاسهام بذلك؛
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛
4. توفير الوسائل الابداعية لأفراد المعرفة؛
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية؛
6. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

[1] **ابراهيم الخلوفي الملكاوي**، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2007، ص84.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

أولا: عمليات إدارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:[1]

1. **تشخيص المعرفة:** حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والاجراءات، ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال:
   - تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة؛
   - تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية؛
   - تحديد الأشكال التي تختزن فيها؛
   - تمييز أهم الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها.
2. **اكتساب المعرفة:** ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات والحوارات والاتصال بالزملاء والزبائن أو عن طريق مصادر خارجية مثل: الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد.
3. **توليد المعرفة:** ويقصد بها ابداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة، مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية.
4. **تخزين المعرفة:** ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.
5. **تطوير المعرفة وتوزيعها:** ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.
6. **تطبيق المعرفة:** وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلا وتقويما نقديا لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها.

ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول يبين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصرا وجامعا لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

[1] **فراح رشيد، قنور عادل**، مرجع سابق، ص 413.

جدول رقم (01): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

العمليات	الخصائص
اكتساب المعرفة وتطويرها	تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.
تنظيم المعرفة	تقويم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المنظمة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.
نقل المعرفة واستخدامها	تتضمن استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
قياس المعرفة وتحسينها	اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرارات.

المصدر: فراح رشيد، قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار، مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 414.

ثانيا: نماذج ادارة المعرفة

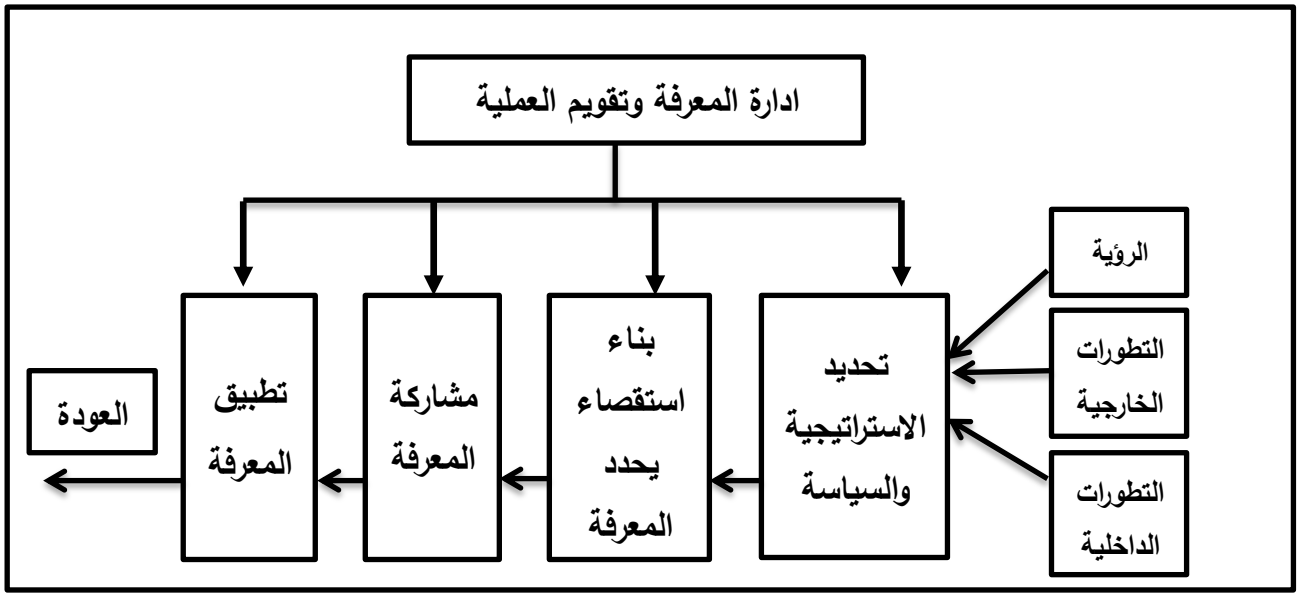
هناك العديد من النماذج لإدارة المعرفة تختلف هذه النماذج تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه بحيث تأخذ هذه النماذج في الحسبان العناصر الأساسية لإدارة المعرفة متمثلة في الاستراتيجية، الأفراد والتكنولوجيا.

وتهدف هذه النماذج إلى بناء استراتيجيات معرفية تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها والاستفادة من موظفيها من أجل أن تصل إلى مرحلة الابداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج نذكر:

1. نموذج سلسلة القيم المعرفية (بوتس و بروجين):

يرى كل من " بوتس " (Bots) و" بروجين " (Bruijin) أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم(03): سلسلة القيم المعرفية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2012، ص235.

ويعتمد هذا النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.[1]

1. نموذج " دوفي " (Duffy):

يرى (Duffy) أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، من خلال مشاركة الاستراتيجية والأفراد والعمليات التقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المنظمة، فإدارة المعرفة تتضمن الحصول على كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ودعم واسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهري فيها، وتثمين التجارب المستنبطة من خلال تكرار واستعمال المعرفة، وبموجب نموذج (Duffy) فإن عمليات إدارة المعرفة تكون كالآتي:

- **الحصول على المعرفة:** وتشمل الأسر، الشراء والتوليد؛
- **عملية التنظيم:** وتشمل التصنيف والتبويب والرسم؛
- **عملية الاسترجاع:** وتشمل البحث والوصول إلى المعرفة؛

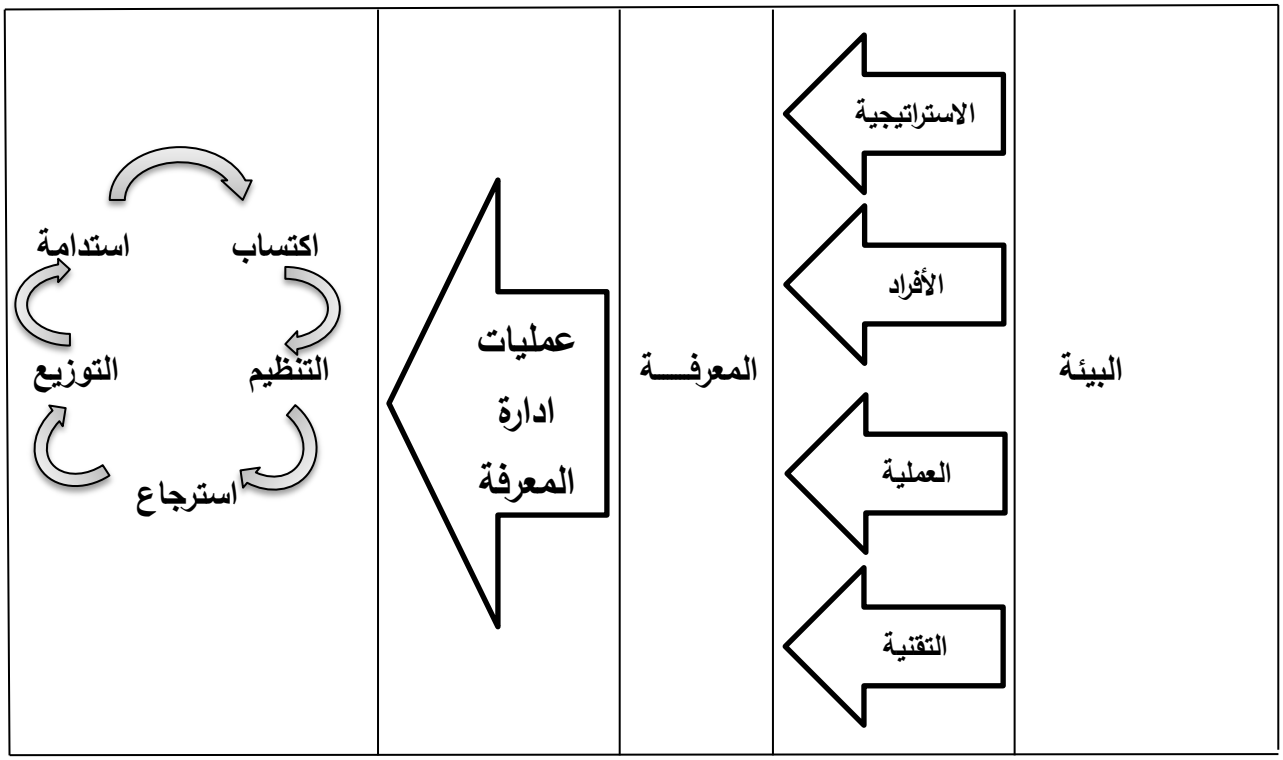
[1] **ربحي مصطفى عليان**، المرجع نفسه، ص ص 234–235.

- **عملية التوزيع:** وتشمل المشاركة والنقل؛
- **عملية الإدامة:** تشمل التنقيح والنمو والتغذية العكسية.

كما أكدت دراسة " دوفي " (Duffy) المعنونة " إدارة المعرفة تكون أو لا تكون " على أن إدارة المعرفة تدعم جهود الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث أنها تشجع الابداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة ولدورها في صنع القرارات.[1]

والشكل التالي يوضح نموذج " دوفي " (Duffy):

الشكل رقم(04): نموذج إدارة المعرفة عند " دوفي " (Duffy)



المصدر: نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية–غزة، كلية التجارة، قسم ادارة أعمال، 2011، ص38.

2. نموذج " ماركوارد " (Marquardt):

اقترح " ماركوارد" (Marquardt) دخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف الأنموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:[2]

- الاكتساب (Aquisition)؛

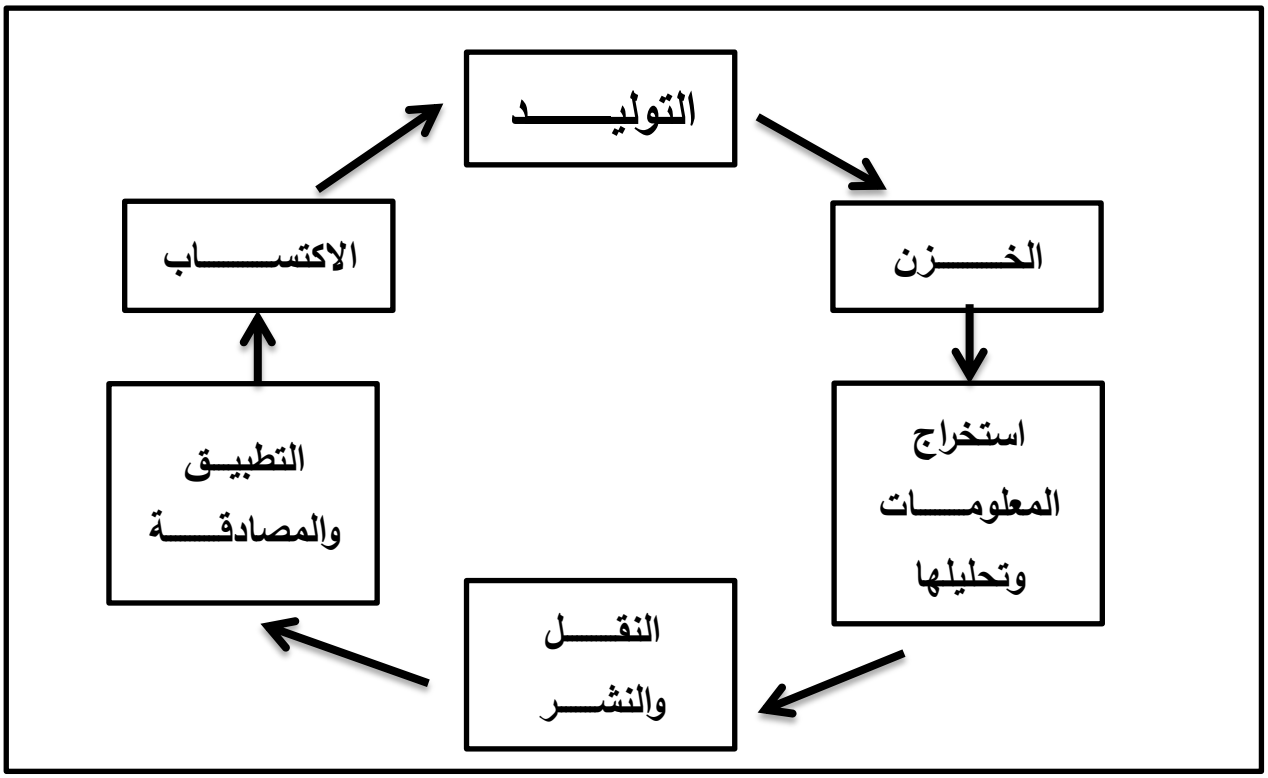
[1] **حرنان نجوى**، مرجع سبق ذكره، ص ص 104–105.

[2] **محمود عواد الزيادات**، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008، ص123.

- التوليد (Creation)؛
- الخزن (Storage)؛
- استخراج المعلومات وتحليلها (Analysis and Data Mining)؛
- النقل والنشر (Transfer and Dissemination)؛
- التطبيق والمصادقة (Application and Validation).

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقل عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح. ويمكن تمثيل خطوات هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): نموذج ادارة المعرفة عند " ماركوارد" (Marquardt).



المصدر: محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008، ص123.

3. نموذج " جاسون " و" قوبتا " (Jasson) و(Gopta)

قدم كل من (Jason and Gupta) نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإدارة المعرفة الفعالة وتسير هذه المكونات الخمس تسلسلا على النحو التالي:[1]

- **الحصاد: (Harvesting)** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من خارجها، لأن مثل هذا النشاط يؤذي إلى توليد الميزة التنافسية.
- **التنقية: (Filtering)** وتعني وجوب تحديد المعلومات والمعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافه.
- **الترتيب: (Configuration)** بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة المتوخاة منه تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.
- **النشر (Dissemination)** تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
- **التطبيق (Application)** إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق ادارة المعرفة

يمكن تقسيم مراحل تطبيق ادارة المعرفة الى ما يلي[2]:

أولا: مرحلة المبادرة: وتتضمن:

- بناء البنية التحتية؛
- بناء العلاقات الانسانية؛
- نظم المكافآت؛
- ادارة الثقافة التنظيمية؛
- تكنولوجيا الاتصالات.

[1] **ربحي مصطفى عليان**، مرجع سبق ذكره، ص248-249.

[2] **مبارك بوعشة وليليا بن منصور**، ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي-عولمة الادارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، ص12.

ثانيا: مرحلة النشر: ويتم التركيز على:

- تبرير الأفكار؛
- وضع اجراءات وسياسات التبرير؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها؛
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم؛
- الحصول على المعرفة التي يتم تبريرها وتحكيمها.

ثالثا: مرحلة التكامل الداخلي: ويتم التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق؛
- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها؛
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها؛
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء؛
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة؛

رابعا: مرحلة التكامل الخارجي: ويتم التركيز على:

- كفاءة ادارة المعرفة؛
- الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي؛
- ادارة التعاون؛
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية؛
- البريد الالكتروني؛
- نظم المشاركة بالمعرفة؛
- موضوعات التوحيد؛
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

الميحث الثالث: متطليات ومعوقات ادارة المعرفة

اجتهد الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم ادارة المعرفة، في اعطاء صيغة عملية تسهل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المؤسسات، من خلال توضيح عوامل نجاح هذا التطبيق وكذا المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة.

وفي هذا المبحث سوف نقوم بتقديم نظرة على تلك الجوانب.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر ظروف وشروط معينة في المؤسسة حيث اعتبرت محددات تقيس نجاح المؤسسة في اقامتها منها[1]:

أولا: تكنولوجيا المعلومات

تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي فهيم خيضر إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما ومحوريا في تبني مبادرات إدارة المعرفة، وهناك من يراها على أنها محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة، وخاصة في ظل التطور الهائل الذي تشهده في العقود الأخيرة، خصوصا في مجال الاتصالات وما توفره شبكة الانترنت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة في شتى المجالات وعلى كل المستويات.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

هي مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات واتجاهات الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كم تعتبر المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات سلبية تحول دون فعاليتها وكفاءتها، ومثال ذلك " بيل غيتس " (Bill Gates) مؤسس شركة (Microsoft) حيث التزم بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير في الشركة، تقوم أساسا على قيم المبادرة والريادة والابتكار، لذلك فإن العامل فيها يجد بيئة مشجعة ليقدم أفضل ما لديه من أفكار.

[1] **فواز واضح، نويري مجدي**، ادارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE،مارس 2017، ص231-233.

ثالثا: الهيكل التنظيمي المرن

يعرف على أنه عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل من تحديد الراتب والوظائف، توزيع المسؤوليات، محددا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية، ويمكن للهيكل التنظيمي أن يكون عنصرا مساعدا لإدارة المعرفة أو معيقا لها كالهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل المؤسسة وحجب معارفه على باقي أفراد المؤسسة يكون معيقا لإدارة المعرفة، مثلما ينطبق الأمر على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة فتراه يشجع التشارك والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة وعلى كافة المستويات وهو ما يتوفر في بعض الهياكل التنظيمية كـ:

1. الهيكل الأفقي المتسع: حيث يكون فيه نطاق الاشراف كبيرا جدا، حيث نجد فيه أن الأوامر لا تأتي منسقا للاتصالات أو مستشارا يجيب العويصة التي تحتاج إلى خبرة.
2. الهيكل الشبكي: عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض والتشاور لحل المشكلات جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة فهي تعمل على استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها إلى الوحدات.
3. الهياكل المعكوسة: تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها وفقا للإجراءات والبروتوكولات المتبعة.

رابعا: القيادة

هي القدرة على اقناع الأفراد والتأثير فيهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمه، باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد مؤسسته الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم، حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية وتناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة.

حيث تتكامل هذه المتطلبات لتشكل مناخا أو بيئة تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة بدءا من الهيكل التنظيمي يسهل سيرورة المعلومات والمعارف وتناقلها وبنية معتبرة من تكنولوجيا المعلومات وثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تشجع روح الفرق والجماعة والمبادرة، وأخيرا قيادة تسهر على تحقيق ما ذكر.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

حدد(Fahey & prusak) عددا من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي:[1]

1. عدم القدرة على تطبيق التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
2. الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدقيق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة.
3. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
4. تجاهل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
5. عدم ادراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على اظهاراها.
6. عزل المعرفة عن استعمالاتها.
7. ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
8. التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
9. الفشل في ادراك أهمية تجريبية.
10. احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري أي الحوار المباشر وجها لوجه.
11. السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

[1] **صلاح الدين الكبيسي**، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة بغداد، 2005، ص ص125-126.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال التعريج على تاريخ نشأتها وتطورها وإلى أهميتها وخصائصها ونماذجها والتي من خلال تطبيقها تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة للمؤسسة وتمكنها من إدارة معارفها واتخاذ القرارات السليمة بناء على ما تمتلكه من معارف، كما أن لإدارة المعرفة متطلبات أساسية وجب مراعاتها من أجل نجاح تطبيقها بالإضافة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح والسليم لها في المؤسسة.

وسنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى الجانب المتعلق بالجودة في مؤسسات التعليم العالي وإلى السبل والكيفيات التي تضمن ذلك بالإضافة إلى مجموعة من النماذج المقترحة في التعليم العالي.

الفصل الثاني
أساسيات في جودة التعليم العالي

تمهيد

أدت التطورات المتسارعة الحاصلة في وقتنا الراهن من ثورة المعلومات والعولمة وتطور التكنولوجيا...بالمؤسسات إلى تبني نظام الجودة في مختلف العمليات والفعاليات وهذا من أجل مواكبة التغيرات البيئية وضمان جودة مخرجاتها وكذا التعزيز من قدرتها على المنافسة والتميز في مجال نشاطها. وعلى غرار المؤسسات الأخرى فإن مؤسسات التعليم العالي قد تبنت مصطلح الجودة في التعليم في مختلف محاوره من هيئة تدريسية وطلبة وإداريين ومرافق ومناهج ...وذلك من أجل مواكبة متطلبات سوق العمالة وتلبية احتياجات مختلف المؤسسات من الكفاءات البشرية والمهارات واليد العاملة المؤهلة ، وبالتالي تكتسي الجودة أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي وعليه ومن هذا المنطلق قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية جودة التعليم العالي.

المبحث الثاني: نماذج الجودة في التعليم العالي.

المبحث الثالث: ضمان الجودة في التعليم العالي.

المبحث الاول: ماهية جودة التعليم العالي

يعد مفهوم جودة التعليم العالي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في عصرنا الحديث، إذ أنها تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية لما لها من دور إيجابي في رفع المستوى العلمي لأي بلد وفي أي جامعة، وسنقف في هذا المبحث على تحديد ماهية الجودة، وسنركز تحديدا على جودة التعليم العالي.

المطلب01:ماهية جودة التعليم العالي

الفرع الأول: مفهوم الجودة

أولا: تعريف الجودة

- تعتبر الجودة أحد أهم النماذج التنافسية في الوقت الحاضر، كما أنها أحد الجوانب المهمة التي لاقت تطورا كبيرا نتيجة المؤشرات البيئية المحيطة، فكلمة الجودة كمصطلح يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر إلي باختلاف جهة الاستفادة منه، سواء كان الزبون، المجتمع، المنظمة وغيرها[1].
- وعرفت المنظمة العالمية للمعايير الجودة بكونها مجموعة من الخصائص التي تحدد قدرة المنتج (سلعة أو خدمة) على تلبية توقعات الزبون المعلنة والضمنية[2].
- وذكر كروسبي أن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات الأساسية[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها:

"الجودة هي مدى تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية وترجمتها".

ثانيا: مراحل تطور مفهوم الجودة

مر مفهوم الجودة بخمس مراحل أساسية هي[4]:

1. **مرحلة الفحص والتفتيش (Inspection and Test):**

---

[1] **مسفر بن جبران آل رفعة**، تصور مقترح لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بالمدارس السعودية في ضوء التوجهات العالمية، مقال منشور في مجلة جامعة الباحة للعلوم الانسانية، العدد2، جانفي2015، ص126.

[2] **محمد الطائي وآخرون**، ضمان الجودة وأثره على أداء كليات الاقتصاد والعلوم الادارية، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2012، ص480.

[3] **أسامة عبد العزيز الشنواني**، الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الاداء ستة سيجما، ط2، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة–جمهورية مصر العربية، 2011، ص19.

[4] **خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2002، ص ص 30–32.

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثروة الصناعية وبروز حالات الانتاج الكبير (Mass production) وضمور نظام الانتاج الحرفي آنذاك الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وامكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الانتاجية وقد كانت الضرورة قائمة حيثما بدأت حالات الانتاج الكبير واستدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك المنتجات، وقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على المنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها لتلك المعايير والمواصفات، أي أن عمليات الفحص والتفتيش يتم انجازها بعد استكمال المتطلبات الانتاجية لتلك السلع.

2. **مرحلة مراقبة الجودة (Quality control):**

وقد بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم شيوارت الأساليب الاحصائية لمراقبة الجودة، حيث أن ادخال الأساليب الاحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثانية وقد استمر حتى مرحلة الخمسينات من القرن الماضي ولازالت سبل استخدامه قائمة في الوقت الحاضر ولكنها بصورة أكثر تطورا من ذي قبل ومن الأساليب الاحصائية التي جرى استخدامها ما يلي:

- خرائط المراقبة الاحصائية؛
  - خرائط المراقبة للمتغيرات (Variable control chart)؛
  - خرائط المراقبة التميزية (attributes control chart)؛
- عينات القبول (Acceptance sample)؛
- العينات الاحصائية (Statistical sample).

3. **مرحلة تأكيد الجودة (Quality assurance):**

وقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، اضافة إلى بروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على صفر معيب (Zero defect) والتكاليف المرتبطة بالجودة واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من اهم المعايير التي يتم اعتمادها بهذا الشأن واعتبار الجودة سلاح تنافسي يتم اعتمادها من العديد من المنظمات الاقتصادية، كما برز التأكيد على أهمية التصميم (Product design) ودقة المطابقة بين التصميم للسلع والمنتجات وبين الأداء المراد انجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة في ضوء ثلاث اعتبارات هي:

- ✓ دقة التصميم (product design)؛
- ✓ دقة الأداء (product performance)؛
- ✓ دقة المطابقة (product conformance).

4. **تكوين حلقات السيطرة النوعية (Quality control circles):**

وتعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الانتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد داخل المنظمة وكل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد انجازها، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لازالت تلعب دورا أساسيا في بلورة أفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في المجتمعات اليابانية، إذ تسهم اسهاهما فاعلا في هذا الخصوص.

5. **إدارة الجودة الشاملة (Total quality management):**

لقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة سيما في اطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الانسانية في اطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الانساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة لذا فإن هذا الاتجاه جعل من الإدارة العليا للمنظمة تركز في هذا الاطار على ثلاث مقومات أساسية للجودة وهي:

- ✓ استمرارية التحسين والتطوير (Continuos improvement)؛
- ✓ مساهمة كافة العاملين (Employment involvement)؛
- ✓ تحقيق رضا المستهلكين (Customer satisfaction).

الفرع الثاني: تعريف جودة التعليم العالي

عرفت جودة التعليم العالي على أنها:

- تعني توفر مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الأهداف المنشودة، والملائمة لمجتمع معين.[1]
- عرفت كذلك بأنها فلسفة ادارية موجهة للقيادات الجامعية تركز على اشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة والوصول بعا إلى تحقيق الأهداف، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والذي يؤدي في النهاية إلى التميز والتفوق ، ويشير هذا المفهوم إلى

[1] **حرنان نجوى**، مرجع سابق، ص23.

الدور الريادي للقيادات الجامعية في عملية تبني وتطبيق فلسفة الجودة، والسهر على تنفيذ الأهداف المسطرة.[1]

- ويعرفها بعض الباحثين على أنها: مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسؤولين لتسيير شؤون التعليم، التي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في كافة المجالات العلمية التعليمية.[2]

إجمالا يمكن تحديد مفهوم إجرائي لجودة التعليم العالي على أنها:

" مجموع الخدمات التي تتمثل في التعليم والمقدمة للمستفيدين المتمثلين في الطلاب، والتي تتوافق مع توقعاتهم ومعايير أداء أو إنتاج المتمثلة في التعلم المطلوبة".

المطلب02: دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي

تعود أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي إلى ما يلي:[3]

1. زيادة فرص التعليم الأساسي والثانوي، الأمر الذي أدى إلى الضغط من أسفل ووصول أعداد متزايدة من الطلبة إلى التعليم العالي؛
2. زيادة الطلب المجتمعي المستمر للتعليم العالي بأشكاله المختلفة والمتطورة؛
3. اتساع سوق العمل وازدياد احتياجاته المتغيرة باستمرار التخصصات الجديدة والمتنوعة، الأمر الذي استدعى توفير التدريب المستمر على في مجالات مهنية وتكنولوجية إدارية حديثة، يترتب على مؤسسات التعليم العالي تحديث أساليبها وأنشطتها وبرامجها التعليمية؛
4. الانفجار العلمي المتواصل الذي أدى إلى تطور وتنوع التخصصات الأكاديمية وظهور تخصصات فرعية جديدة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانسجامها الكامل مع وظائف التعليم العالي واحتياجاته؛
5. وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية؛
6. ايجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة مما أدى إلى الحاجة لتحقيق أداء عال في العملية التعليمية؛

---

[1] **عاشوري ابراهيم**، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف–المسيلة، 2016–2017، ص ص68–69.

[2] **شناف خديجة، بلخيري مراد**، معايير ضمان جودة التعليم العالي– عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر– الوادي، 2016، ص4.

[3] **حرنان نجوى**، مرجع سابق، ص ص26–27.

7. امتداد الحاجة المستمرة في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج (التعليم مدى الحياة) مما يتطلب تعليم الطلاب في كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.

المطلب03: أهمية جودة التعليم العالي

تكمن أهمية الجودة في مؤسسات التعليم العالي في:[1]

1. تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها؛
2. تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى؛
3. تساعد على الاستخدام السليم للموارد المالية؛
4. تساعد على زيادة الانتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.
5. تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على مستوى أدائها؛
6. تساعد الموظفين على صنع القرار المتعلق بالعمل وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل المناسبة.

المطلب04: أهداف جودة التعليم العالي

جاء في العديد من الدراسات أن للجودة في مؤسسات التعليم العالي أهداف عديدة نذكر منها مايلي[2]:

1. التأكد من أن الجودة واتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة؛
2. تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة؛
3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، والوقاية خير من العلاج والتعليم مدى الحياة؛
4. تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية وذلك بتفعيل كافة الأنظمة المعمول بها في الجامعة دون استثناء بما يحقق رغبات الطلبة من جهة المجتمع من جهة أخرى؛
5. المحافظة على مستوى الأداء للمدرسين والفنيين والطلبة في الجامعة من خلال المتابعات الميدانية المستمرة وإبداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية كلما دعت الحاجة؛

---

[1] **رافدة عمر الحريري**، القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص.32.

[2] **تيسير أندراوس سليم**، التدريس الابداعي الجامعي كمتطلب رئيسي لضمان جودة التعليم العالي، بحوث المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4-5 أفريل 2012، ص121.

6. اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة بين العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بطريقة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي؛[1]
7. الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرائق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تفادي السلبيات[2]؛
8. التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.

المبحث الثاني: نماذج الجودة في التعليم العالي

يعتبر تحديد النموذج الأنسب لكل مؤسسة جامعية من المتطلبات الضرورية قبل الشروع في عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساهم في تحديد الأهداف والغايات وتوجيه الامكانيات الكفيلة بنجاح تطبيق هذه الفلسفة، وفي وقتنا الحاضر تعتبر هذه النماذج جوائز عالمية تقدم للجامعات التي نجحت في تطبيق معايير ومتطلبات هذه النماذج، ومن بين هذه النماذج نذكر ما يلي:

المطلب01: نموذج " جوران " (Juran)

أسهم جوران من خلال كتاباته بشكل كبير في وضع وتأسيس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأكد على أهمية التركيز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة، كما قدم جوران ثلاثيته في الجودة المرتكزة على تخطيط الجودة، رقابة الجودة، تحسين الجودة.

وتعتبر ثلاثية " جوران " (Juran) من بين النماذج المهمة التي ستستفيد منها مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال ما يلي:[3]

[1] **هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي**، التعليم الجامعي من منظور اداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.160.

[2] **هاشم فوزي العبادي**، المرجع نفسه، ص 160.

[3] **ابراهيم عاشوري**، مرجع سابق، ص78.

أولا: تخطيط جودة التعليم العالي

وذلك من خلال تحديد الزبائن المستهدفين (الطلاب، سوق العمل، المجتمع) ومعرفة احتياجات كل منهم، والعمل على تطوير خصائص منتجات تتماشى واحتياجات الزبائن المستهدفين، وكذا العمل على ايصال خطط المؤسسة الجامعية لجميع العاملين لزيادة مستويات المشاركة في التنفيذ.

ثانيا: ضبط جودة التعليم العالي

وذلك من خلال تقييم أداء منتجات المؤسسة الجامعية، ومقارنة الأداء الفعلي مع طبيعة الأهداف التعليمية والعمل على معالجة وتصحيح هذه الفروقات.

ثالثا: تحسين جودة التعليم العالي

من خلال توفير مختلف الامكانيات المادية والبشرية لكل مشروع، وتحديد فرق العمل لكل مشروع وتزويدها بالإمكانات المادية والتدريبية وتحفيزهم.

المطلب02: " بالدريج " (Baldrig) وجودة التعليم العالي

تقوم فلسفته على أهمية مايلي[1]:

1. التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين؛
2. الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي؛
3. تنمية الموارد البشرية الجامعية؛
4. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي؛
5. تطوير القيادات الجامعية؛
6. بناء شبكة معلومات متطورة.

المطلب03: نموذج " آرفن " (Irvin) في التعليم

يقترح " آرفن " في نموذجه أبعادا تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم إذ تتكون هذه الأبعاد من مجموعة من العناصر تتلخص بالآتي[2]:

1. **الضغط الخارجي من أجل التغيير**: ويقصد بها المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية؛
2. **التزام القيادة:** ويعني دور القيادة في دفع الواقع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها؛

---

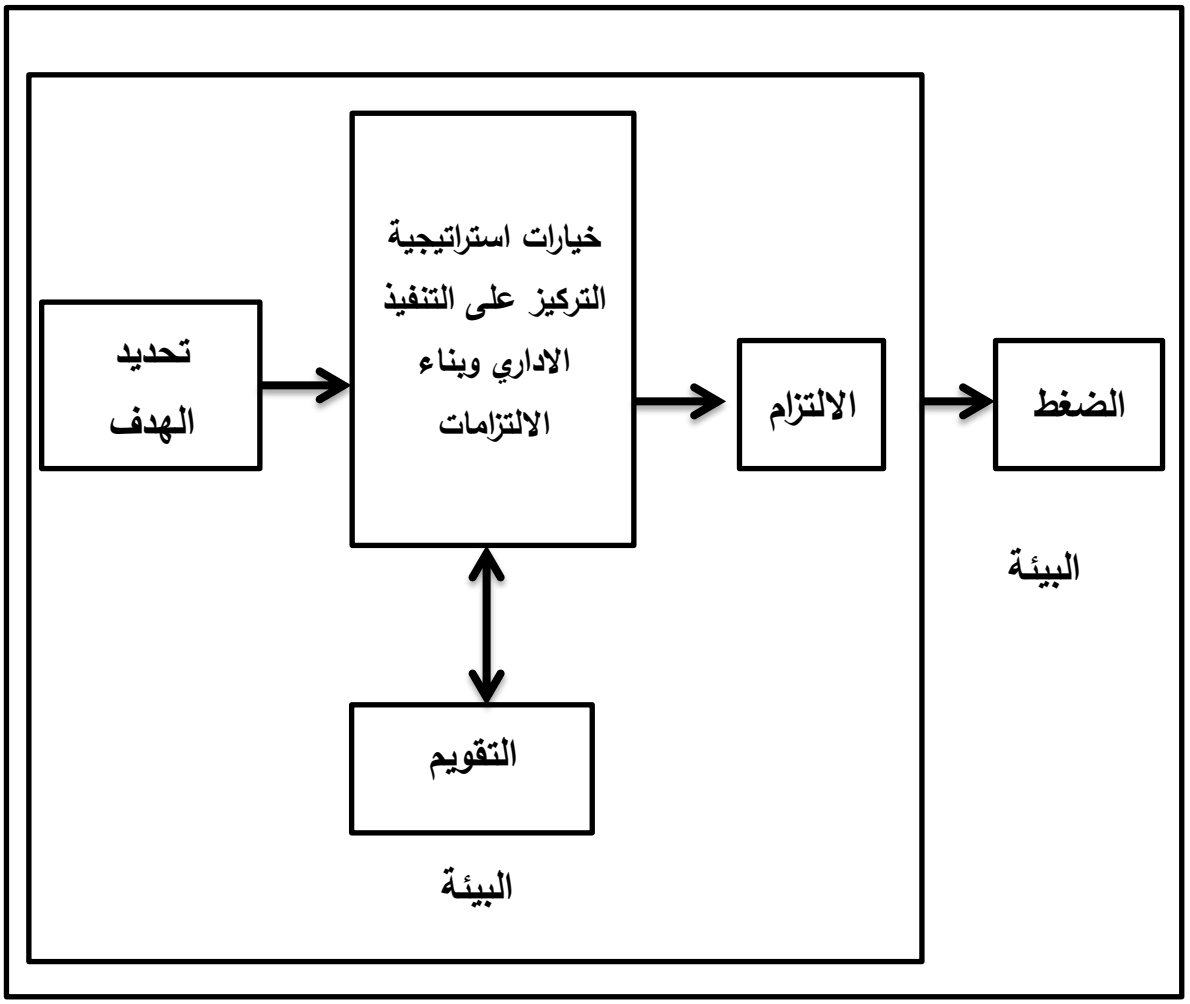
[1] **محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحات**، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص.113-114.

[2] **مهدي صالح مهدي السامرائي وعلاء حاكم محسن الناصر**، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012، ص ص 109-110.

3. **خيارات استراتيجية:** وهو ما تريده المؤسسة التعليمية من إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو عن طريق بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو عدم توفير الدعم الإداري أو وضع استراتيجية لبناء التزامات عملية التغيير؛
4. **التقويم:** هو اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقويم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وايصالها الى أعضاء المنظمات؛
5. **تحديد الهدف:** أي تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

وهذه العمليات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): نموذج " آرفن " (Irvin).

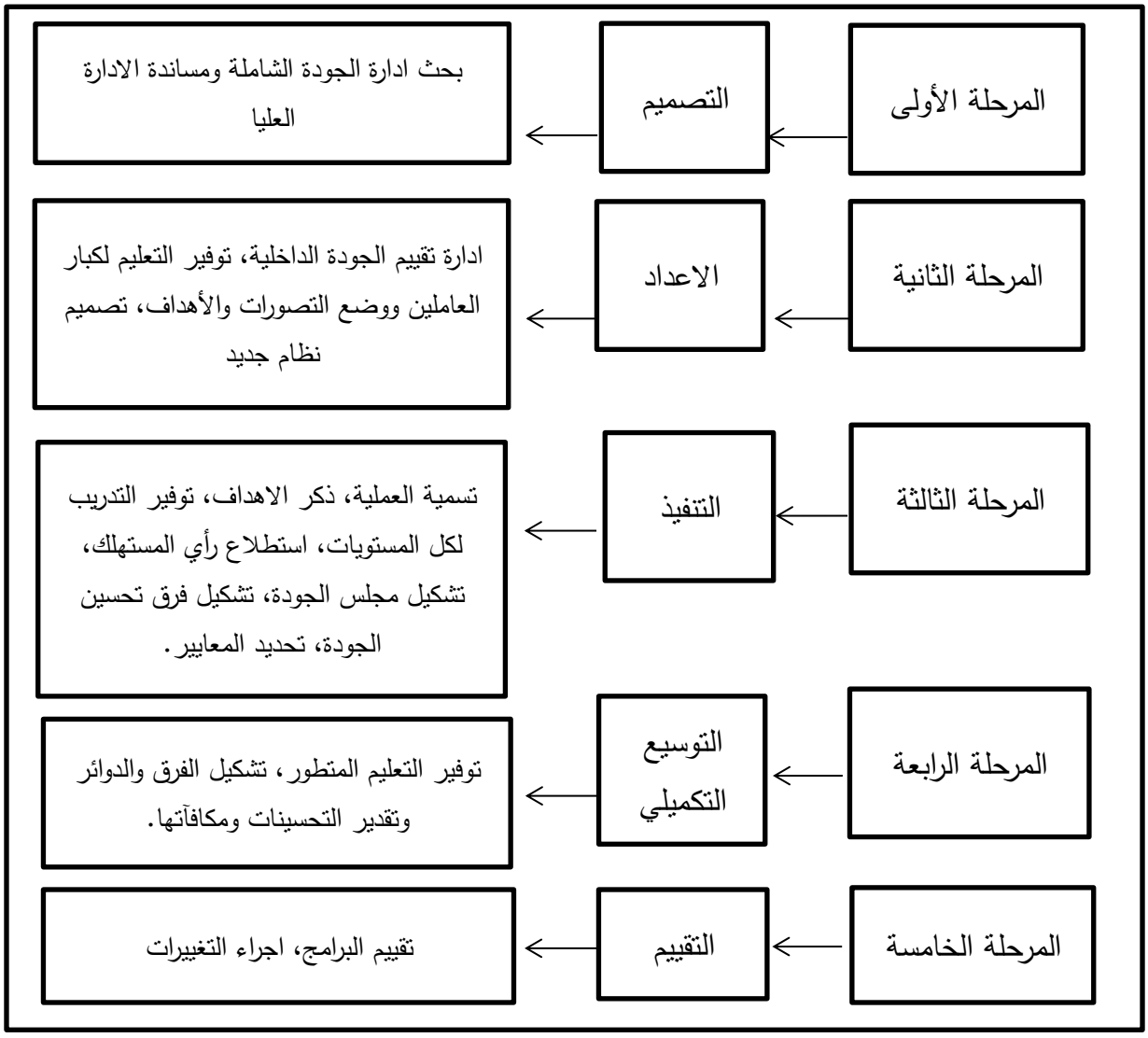


المصدر: **مهدي صالح مهدي السامرائي، وعلاء حاتم محسن الناصر**، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد–العراق، 2012، ص110.

المطلب04: نموذج " أشوك " و " موتواني " (Ashok and Motwani as Model).

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية، كما اقترحها " أشوك " و" موتواني " في جامعة ميتشيغان (Michigan uiversity) في الولايات المتحدة الأمريكية[1]:

الشكل رقم(07): مراحل نموذج " أشوك " و " موتواني " لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: فتحي سرحان، ادارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر،2012، ص. 192.

[1] **فتحي سرحان**، ادارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر،2012، ص. 191.

المبحث الثالث: ضمان الجودة في التعليم العالي

لقد ظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي كنتيجة للانتقادات المتصاعدة لتدني نوعية التعليم العالي، وارتفاع كلفته، فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل، والتنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للتوجه العالمي للعولمة، وانتشرت لذلك الهيئات العالمية لضمان الجودة في التعليم العالي، التي عملت على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج في التعليم العالي، وأصبح لزاماً على مؤسساته الأخذ بها وتحقيقها في برامجها كمتطلب للاعتراف بها.

المطلب01: مفهوم ضمان الجودة

أولا: تعريف ضمان جودة التعليم العالي

- ضمان جودة التعليم العالي: هو مجموعة الادوات والاساليب والاجراءات التي تهدف الى تحقيق الجودة والحفاظ على استمراريتها داخل المؤسسة التعليمية[1].
- ضمان الجودة تعني الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نشاط الجودة[2].
- هو عملية مستمرة ونشاط منتظم لقياس الجودة طبقا لمعايير قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء، ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق[3].

ثانيا: أهمية ضمان جودة التعليم العالي

تنبع أهمية ضمان جودة التعليم العالي من خلال سعيه لتحقيق أهداف متعددة منها ما هو على مستوى المؤسسة التعليمية ومنها ما هو على مستوى الاقتصاد الوطني[4]:

1. **على مستوى المؤسسة التعليمية:** ويتضمن:

– تعظيم الانتاجية الكلية (انتاجية الخريج في المجتمع، انتاجية البحث العلمي، انتاجية المؤسسة التعليمية)؛

---

[1] **كيحلي عائشة سلمة آخرون**، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر، مقال منشور في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد الثاني_ ديسمبر 2017، ص.31.

[2] **مسفر بن جبران آل رفعة**، تصور مقترح لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بالمدارس السعودية في ضوء التوجهات العالمية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الانسانية، العدد2، يناير 2015، ص.125.

[3] **محمد عبد المنعم شعيب**، ادارة المستشفيات، منظور تطبيقي: الادارة المعاصرة، تقييم الأداء، الجودة الشاملة، اعتماد المستشفيات، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص. 146.

[4] **ابراهيم الدعمة وآخرون**، ضمان الجودة وأثره في كليات الاقتصاد والعلوم الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2012، ص.472-473.

- تحديث وتطوير المناهج والمساقات؛
- تحقيق نمو واستمرارية الأنشطة؛
- تحسين شهرة وسمعة المؤسسة التعليمية؛

2. **على مستوى الاقتصاد الوطني:** ويتضمن:

- تأسيس خدمات التعليم العالي بجودة متميزة؛
- تطوير القابلية التنافسية لهذه الخدمة على المستوى الدولي؛
- تحسين عملية استخدام الموارد على النحو العقلاني؛
- صيانة وتطوير الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية؛
- تحقيق التفاعل الكفء مع حقل العمل والتوجهات المستقبلية في مجال التطور العلمي والمعرفي.

المطلب02: وسائل ضمان جودة التعليم العالي

تتضمن وسائل ضمان الجودة ما يلي[1]:

أولا: العلامات المرجعية

هي وسيلة نظامية لقياس ومقارنة أي مؤسسة تعليمية استنادا إلى منظومة من المعايير القياسية المعتمدة أو المتفق عليها، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها.

ثانيا: الاعتماد

هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها:

ثالثا: المعيار في الاعتماد

هو بيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرا منشودا من الجودة أو التميز.

رابعا: الاعتماد في التعليم

أشار " ديفيد " و " هارولد ديفيز " و " ريجيستد " إلى الاعتماد في التعليم أنه:

[1] **فتحي سرحان**، مرجع سابق، ص ص. 202-203.

1. هو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين (Program) أو مؤسسة تعليمية (Instituation) يصل إلى مستوى معياري محدد؛
2. هو حافز على الارتقاء بالعملية؛
3. الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية؛
4. الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية تضمن قدرا متفقا عليه من الجودة وليس طمسا للهوية الخاصة بها؛
5. الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسات التعليمية.

ومن أنواع الاعتماد:

- ✓ **الاعتماد المؤسسي:** وهو الذي يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة.
- ✓ **الاعتماد التخصصي:** هو الذي يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد.

خامسا: ضبط الجودة

هي مجموعة من الاجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير السابقة وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الانتاج ليصيح المنتج أكثر اتفاق مع المواصفات المرسومة.

المطلب03: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي

تتداخل مؤشرات ومحاور قياس جودة التعليم العالي وتترابط فيما بينها إذ تشكل في مجموعها المنظومة الجامعية ككل وتتمثل هذه المؤشرات في النقاط التالية:

أولا: مؤشرات جودة الطالب الجامعي

يعتبر الطالب الجامعي أحد أهم المستفيدين من الخدمة التعليمية، ويدمن قياس جودته وفق المعايير التالية[1]:

- قدرة الطالب على الإبداع و الابتكار؛
- التفوق وامتلاك العقل الناقد؛
- استقلال الطالب بذاته؛
- البناء المتكامل لشخصية الطالب التي تمكنه من حسن اختيار مجال الدراسة؛
- القدرة على إدراك ما وراء حدود العقل المعرفي؛

[1] **عاشوري ابراهيم**، مرجع سابق، ص. 73.

- سلامة الجسم من العاهات والعيوب وسلامة العقل والاتزان.

ثانيا: جودة عضو هيئة التدريس

ويمكن قياس صورة جودة الأستاذ الجامعي وفق المعايير التالية[1]:

- المستوى العلمي والخلفية المعرفية؛
- ادراك احتياجات الطلاب؛
- الانتظام في العملية التعليمية؛
- الالتزام بالمنهج العلمي؛
- العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية؛
- درجة التفاعل الشخصي.

ثالثا: مؤشرات جودة المناهج الدراسية

تعد الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد البرامج من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية وبصفة عامة يمكن تقديم أهم مؤشرات هذا العنصر فيما يلي[2]:

- مدى قدرة البرامج الدراسية على الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للطلبة؛
- مدى تمثيل محتواها للأهداف والأغراض المعلنة والاحتياجات المحددة منها؛
- مدى قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي وارتياد المكتبة؛
- مدى التوازن بين الخبرات النظرية والجوانب العملية التطبيقية؛
- مدى توفر برامج تجديدية وعمليات مراجعة مستمرة للبرامج الدراسية.

رابعا: مؤشرات جودة نظم القبول

يمكن قياس مؤشرات جودة النظم من خلال:[3]

- مدى توافر معايير موضوعية للقبول في مؤسسات التعليم العالي؛
- مدى التنوع في معايير القبول؛
- مدى ارتباط نظم القبول بالهيكل الاقتصادي و احتياجات المجتمع؛

---

[1] **فتحي سرحان**، مرجع سابق، ص204.

[2] **أسماء عميرة**، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة02، 2012-2013، ص62.

[3] **ابراهيم عاشوري**، مرجع سابق، ص73.

- مدى وجود لمقاييس عملية مقننة لتحديد ميول الطلبة واهتماماتهم الدراسية.

خامسا: مؤشرات جودة الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية المحرك الأساسي في العملية التعليمية الجامعية، و يمكن قياس جودة استخدامها وفق ما يلي:[1]

- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي؛
- الإنفاق على التعليم العالي كنسبة مئوية من الميزانية العامة للدولة؛
- دعم بحوث الطلبة والأساتذة؛
- تحليل كلفة البرامج التعليمية.

إضافة إلى[2]:

- الاستعداد المالي للمؤسسة؛
- النزاهة في الأمور المالية؛
- التدقيق المالي.

سادسا: جودة الإدارة الجامعية

وهي تمثل جودة المهام والأدوار الوظيفية التي تمارسها الإدارة الجامعية في جميع المستويات الإدارية، ويمكن قياسها وفق المعايير التالية[3]:

- اختيار المديرين والقيادات وتدريبهم؛
- التزام القيادات بالجودة؛
- العلاقات الانسانية الجيدة؛
- اللامركزية؛
- تغيير نظام الأقدمية.

سابعا: مؤشرات جودة البحث العلمي

يمكن قياس جودة البحوث العلمي وفق المعايير الآتية:[4]

---

[1] **عاشوري ابراهيم**، مرجع سابق، 73.

[2] **رافدة عمر الحريري**، مرجع سابق، ص.97.

[3] **محمد الصادق**، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص ص. 54-56.

[4] **ابراهيم عاشوري**، المرجع نفسه، ص. 76.

- أصالة مشكلة البحث العلمي؛
- حداثة موضوع البحث العلمي؛
- عمق التحليلات وأساليب المعالجة؛
- مدى الاستفادة من نتائج البحوث العلمية.

ثامنا: مؤشرات جودة قواعد البيانات ومصادر التعلم

تعتبر مصادر تلقي المعرفة، من أهم مرتكزات التلقي العلمي عند الطالب والأستاذ الجامعي على حد سواء، ويمكن قياس مؤشراتها وفق ما يلي:

- مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من الخريجين ومواصفاتهم؛
- مدى توفر قنوات للنشر العلمي بمؤسسات التعليم العالي (مجلات، دوريات، منشورات)؛
- مستوى توفر أو استخدام التقنيات الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبة؛
- حداثة الكتب في المكتبة.

تاسعا: مؤشرات جودة المسار المهني

يعتبر الأستاذ الجامعي محور العملية الأكاديمية والبحثية في الجامعة، وباعتبار أن مساره يحتاج إلى مسايرة ودعم، فيمكن قياس مؤشرات المسار المهني وفق ما يلي:

- مدى توفر برامج تدريبية دورية للتنمية العلمية والذهنية للأستاذ الجامعي؛
- مدى توفر فرص واستمرارية في انعقاد المؤتمرات العلمية بالمؤسسة الجامعية؛
- النسبة المئوية لأساتذة الحاصلين على مهمات علمية داخلية وخارجية.

عاشرا: مؤشرات جودة القاعات التعليمة

تلعب جودة قاعة التدريس دورا مهما في العملية التعليمية، وتتمثل محاور جودتها فيما يلي:

- مدى تناسب القاعة مع كثافة الطلاب؛
- مدى جودة التهوية بالقاعة، والإضاءة؛
- مدى كفاية تجهيزات القاعة بالوسائل التقنية والتكنولوجي.

المطلب04: متطلبات وتحديات تطبيق جودة التعليم العالي

أولا: متطلبات تطبيق جودة التعليم العالي

يتطلب تطبيق جودة التعليم العالي العناصر التالية[1]:

1. دعم واقتناع الوزارة الوصية بضرورة التحسين والتطوير الشامل لمناهج وبرامج التعليم العالي بما يتماشى مع المستوى العالمي؛
2. التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه ويشمل العملاء الخارجيين المتمثلين في الطلاب ومختلف المؤسسات التي تتعامل معها الجامعات والمعاهد العليا، اضافة إلى العملاء الداخليين الذين هم الأساتذة والباحثين وكافة العاملين الباحثين ضمن هذا القطاع؛
3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة، وهذا من خلال ارساء قواعد وثقافة الجودة لمختلف العاملين بمؤسسات التعليم العالي بهدف إقامة هذا المشروع والتأثير الإيجابي على سلوكياتهم وأفكارهم وتصرفاتهم وضمان تضامنهم القوي لإنجاز هذا المسعى؛
4. قياس الأداء والانتاجية والجودة وهذا من خلال انشاء نظام وإعداد معايير قادرة على القياس الدقيق المتعلق بالإنتاجية والجودة في مجال التعليم العالي؛
5. الادارة الفعالة للموارد البشرية وهذا من خلال إقامة نظام يرتكز على فكر العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، والعمل على تسيير الكفاءات والمواهب والمعارف؛
6. التعلم والتدريب المستمر؛
7. القيادة القادرة على ادارة الجودة؛
8. انشاء فرق عمل للجودة حيث يضم أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعاليات المؤسسة نحو بذل الجهود اللازمة لإنجاح مسعى الجودة.

ثانيا: تحديات ومشاكل جودة التعليم العالي

بالرغم من إيجابيات تطبيق جودة التعليم العالي إلا أنها لا تخلو من مشاكل في التطبيق والتي يمكن اختصارها في[2]:

1. جمود التنظيم، حيث يكون الاهتمام بالهيكل التنظيمي، تسلسل السلطة وأنماط القيادة المتبعة دون مراعاة ملائمة ومرونة هذا الهيكل لظروف العمل واحتياجاته؛

---

[1] **كيحلي عائشة سلمة وآخرون**، حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مقال منشور في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد2، ديسمبر2017، ص ص41-42.

[2] **عاشوري ابراهيم**، مرجع سابق، ص76.

2. المركزية في عملية اتخاذ القرارات، وهذا عكس ما تقضيه فلسفة ادارة الجودة الشاملة من إعطاء حرية واستقلالية للكليات والأقسام في عملية اتخاذ القرارات؛
3. عدم كفاية الموارد المالية والبشرية المؤهلة بالتحول نحو مرتكزات الجودة الشاملة وإحجام القطاع الخاص عن تمويل مؤسسات التعليم العالي؛
4. مقاومة التغيير لدى بعض المدراء والرؤساء، بسبب ضرورة التنازل عن بعض السلطات والمسؤوليات لمستويات أدنى؛
5. ضعف المهارات القيادية والإبداعية لدى بعض الإدارات الجامعية مما ينعكس سلبا على تبني التغيير والمساهمة الجماعية في عملية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة؛
6. عجز في الهياكل البيداغوجية المستقبلية الأمر الذي يعرق في حركة التدريس والتلقي لدى الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية على حد سواء؛
7. استعجال نتائج تطبيق ادارة الجودة الشاملة، إذ يحتاج نجاح تطبيقها إلى سنوات بسبب ترابطها مع العديد من المتغيرات التي لا تتكامل إلا مع مرور الزمن؛
8. ضعف التنسيق مع مختلف الأطراف الفاعلة، بسبب نقص التواصل والإقناع الإيجابي للدور الاستراتيجي والأهمية الاقتصادية والاجتماعية للجامعات وأبحاثها؛
9. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجامعية والثقافة التنظيمية التي تتفق مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا إلى الإطار الفكري للجودة في التعليم العالي وضرورة تبنيها في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين العمليات التعليمية وضمان جودة مخرجات هذه المؤسسات وذلك تلبية لاحتياجات سوق العمل من الكفاءات والمهارات البشرية والارتقاء بالمؤسسات التعليمية وضمان تميزها عن طريق اتباع مجموعة من النماذج الخاصة بالجودة في التعليم العالي والتي أصبحت في وقتنا الحاضر جوائز تمنح للمؤسسات التعليمية التي تطبق هذه النماذج من خلال انتهاج مجموعة من الوسائل والتي تسعى من خلالها لضمان الجودة في العملية التعليمية بمختلف مجالاتها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية جانبا مهما يعمل على توضيح مختلف العلاقات والآثار التي تنطلق منها الدراسة، وهذا انطلاقا من الاشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة، كما أنها تسهم في ابراز التوجهات العامة لموضوع ما، الأمر الذي يمكن من إيجاد الاقتراحات والحلول لمشكلة ما.

وقد هدفت دراستنا بشقيها الجزء النظري والتطبيقي إلى تحقيق جملة من الأهداف، فمن خلال الاستبيان الذي تم توجيهه لعينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، تم التأكد من صحة الفرضيات التي وضعت لمعالجة الاشكالية المطروحة

وبذلك تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث:

المبحث الأول: عرض عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وعملية التقييم الذاتي المعتمدة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: عرض عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة وعملية التقييم الذاتي المعتمدة

يستعرض هذا المبحث مختلف التطورات التي مر بها المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ومختلف الهياكل القاعدية التي يتوفر عليها، والهيكل التنظيمي المعتمد في تقسيمه، إضافة إلى معايير التقييم الذاتي المعتمدة لتحقيق الجودة بالمركز.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي

أولا: نشأة المركز الجامعي

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي- ثقافي ومهني-، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008. فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.[1]

ثانيا: موقع المركز الجامعي ومساحته:

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية، و يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا. على الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والاداريين أيضا. ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية[2].

المطلب الثاني: الهياكل القاعدية

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب

[1] **التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي**، من إعداد لجنة التقييم الذاتي، جويلية 2017، ص 3.

[2] **التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي**، المرجع نفسه، ص 4.

احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم. وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على ثلاث معاهد تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:[1]

أولا: معهد العلوم والتكنولوجيا : ويضم ثلاث أقسام:

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- قسم العلوم والتقنيات.

ثانيا: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم قسمين:

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم علوم التسيير.

ثالثا: معهد الآداب واللغات: يضم قسمين:

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.

[1] **التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي**، مرجع سبق ذكره، ص 5.

المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي

يتمثل الهيكل الإداري للمركز الجامعي في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ ميلة

المصدر: http://opac.centre-univ-mila.dz/opac

[1] **التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي**، مرجع سبق ذكره، ص 4.

المطلب الرابع: المركز الجامعي وعملية التقييم الذاتي المعتمدة

يسعى لأن يصل إلى مكانة مرموقة وطنيا إقليميا في برامجه التعليمية، وأنشطته البحثية ضمن معايير الاعتماد لضمان الجودة في التخطيط والأداء، وتقييم الإنجازات من خلال عملية التقييم الذاتي التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي، ورفد المجتمع المحلي والاقليمي بالكوادر المتخصصة والخبرات المؤهلة القادرة على التطوير والابداع، والقيادات المدربة الفاعلة، ومواكبة التطور التكنولوجي بما يعزز إنجازات الجامعة العلمية والبحثية والمعرفية في خدمة المجتمع، سعيا الى إيجاد بيئة علمية خصبة وجاذبة.[1]

أولا: مفهوم عملية التقييم الذاتي

هو عملية يقوم بها فريق من الجامعة ويشاركه كافة منسوبيها، بهدف رصد الواقع الحالي لكافة إدارات ووحدات الجامعة، وحصر نقاط القوة ونقاط الضعف، وهي بذلك لا تهدف إلى تصيد الأخطاء أو توجيه النقد للقائمين على العمل بل تهدف وضع أساس موضوعي أو حقيقي تنطلق منه الجامعة في وضع استراتيجياتها وخططها المستقبلية لتحسين الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي للمركز الجامعي.

1. تجربة المركز مع التقييم الذاتي:

لقد كانت تجربة التقييم الذاتي في المركز الجامعي ميلة لجميع الميادين المكونة لهذا التقييم، أول تجربة يقوم بها المركز من أجل تقييمه من جميع الجوانب سواء البيداغوجية أو العلمية وغيرها، وهذا نتيجة للتطورات التي حدثت في قطاع التعليم العالي للمحافظة على نوعية التعليم العالي المقدم وإعادة النظر في تطبيق إجراءات الجودة بفاعلية أكبر في مراجعة الرؤية والرسالة والغايات.

2. وصف العملية:

بالنسبة لعملية التقييم الذاتي فقد تمت كما يلي:

- تم تشكيل لجنة برئاسة مدير خلية ضمان الجودة وتم اعتمادها من قبل مدير المركز الجامعي؛
- تم تقديم الدعم الإداري والمعنوي من إدارة المركز الجامعي للتقييم الذاتي؛
- تمت الاستعانة بجميع الأطراف من أصحاب الخبرة لعملية التقييم الذاتي للمركز. مع إتاحة جميع الوثائق والمستندات لنجاح العملية، وقد تم الاعتماد على مقياس" ليكرت" الثلاثي في عملية التقييم الذاتي لحساب الوسط الحسابي لكل ميدان. وذلك بقياس مستوى الرضا من عدمه بالاعتماد على المعطيات المدونة في الرمز أي المعيار؛
- تم إعداد خطة تنفيذية لعملية التقييم الذاتي للمركز؛

[1] نفس المرجع السابق، ص 7.

- تنفيذ ورشة عمل للجان التقويم الذاتي لكل ميدان بالمركز لتأهيلهم على كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم؛
- تنفيذ اجتماعات دورية مع أعضاء لجان التقييم الذاتي للجامعة بمستوياتها المختلفة.

3. الامكانات المسخرة:

تم تسخير الموارد البشرية الضرورية لعملية التقييم من خلال توفير واحد وعشرين (21) أستاذا للقيام بعملية التقييم الذاتي وقد تم تقسيمهم على سبعة ميادين وكل ميدان يتكون من ثلاثة أستاذة، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة من طرف إدارة المركز.

4. التوقعات:

- توفير بيئة تعليمية متطورة، واعتماد الخطط الدراسية المواكبة لاحتياجات المجتمع والتقدم العلمي؛
- بناء الخبرات القادرة والمؤهلة، وإعدادها في مجالات التخصص التي تواكب التطور العلمي والتكنولوجي؛
- تحفيز الطلبة وتشجيعهم على التعلم والتفوق والبحث والإنتاج والعمل كفريق، والمساهمة في التفاعل مع المجتمع؛
- تشجيع البحث العلمي ودعم الدراسات العلمية والعملية في المجالات المختلفة، لتلبية احتياجات المجتمع المحلي؛
- الربط بين الكادرين الإداريين والأكاديميين، بما يخدم العملية التعليمية والعلمية للمركز؛
- تعزيز التعليم والتعلم الالكتروني وتطوير الأساليب والوسائل التعليمية والاهتمام بمصادر تكنولوجيا التعليم والتعلم.

ثانيا: ميادين التقييم الذاتي

يشمل التقييم الذاتي مجموعة من الميادين المختلفة هي ميدان التكوين، البحث العلمي، الحكامة، الهياكل القاعدية، الحياة الجامعية، العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، التعاون وهي كالتالي:

1. ميدان التكوين:

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان التكوين هو معرفة عروض التكوين المقدمة للمضي قدما على التنويع في هذه العروض وإشراك الإدارة، المؤسسات والشركات الكبرى لبناء عروض تتناسب وحاجات هذه الأخيرة، وكذلك معرفة كيفية مرافقة الطلبة في تكوينهم لتحسينهم وتحضيرهم للتقرب من عالم الشغل وسوق العمل.

يتمحور التقييم الذاتي لميدان التكوين على سبعة حقول:

الحقل الأول يدور حول وضع عروض التكوين وقيادتها، أما الحقل الثاني فقد تمحور حول مرافقة الطالب في تكوينه، والحقل الثالث حول تقييم ومراجعة المواد التعليمية، ثم الحقل الرابع الذي تناول مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة، بعدها الحقل الخامس تناول التوجيه والادماج المهني، أما الحقل السادس فتعرض للتكوين في الدكتوراه، وأخيرا الحقل السابع تناول التكوين المتواصل الذي.

2. **ميدان البحث العلمي:**

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان البحث العلمي هو تشجيع مجال البحث العلمي وتوفير البيئة المناسبة لدعم البحث العلمي وتشجيع تكوين الفرق البحثية وغيرها، على أن تعكس مخصصات البحث العلمي مستوى الأداء الجامعي.

يتمحور التقييم الذاتي لميدان البحث العلمي على 3 حقول:

الحقل الأول يدور حول تنظيم، هيكلة وتطوير البحث العلمي، أما الحقل الثاني فقد تمحور حول العلاقات والشراكات العلمية، وأخيرا الحقل الثالث الذي يدور حول تثمين البحث العلمي.

3. **ميدان الحكامة:**

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان الحكامة هو أنه يعتبر أداة لضبط وتوجيه وتسيير التوجهات الاستراتيجية الكبرى للمركز الجامعي، كما أنه يعتبر أداة لتأهيله للدخول في التنافسية الوطنية والدولية والاستجابة للمهام الرئيسية التي أناطها بها القانون.

يتمحور التقييم الذاتي لميدان الحكامة على 5 حقول:

الحقل الأول يدور حول نظام المعلومات، أما الحقل الثاني فقد تمحور حول شروط إعداد السياسات، والحقل الثالث تنظيم وقيادة المكونات والمصالح، ثم الحقل الرابع الذي تناول إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام، بعدها الحقل الخامس والأخير تناول مقاربات الجودة.

4. **ميدان الهياكل القاعدية:**

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان الهياكل القاعدية هو تقييم جملة التجهيزات الضرورية اللازمة للقيام بالعمل الأكاديمي والبحث العلمي، وتوفير البيئة المناسبة لدعمه من خلال تشجيع إقامة هياكل جيدة يستفيد منها الطلبة أو الأساتذة وحتى الموظفين، على أن تنعكس على مستوى الأداء الجامعي ككل.

يتمحور التقييم الذاتي لميدان الهياكل القاعدية حول خمسة حقول:

الحقل الأول يدور حول الهياكل الإدارية، أما الحقل الثاني فقد تمحور حول الهياكل البيداغوجية، والحقل الثالث حول الهياكل العلمية والخاصة بالبحث، والحقل الرابع حول الهياكل الخاصة بالاستضافة، أما الحقل الخامس فتمحور حول الهياكل الرياضية والثقافية.

5. ميدان الحياة الجامعية:

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان الحياة الجامعية هو تغيير رؤية جميع الأطراف داخل المركز الجامعي وخاصة الطلبة بشأن الحياة الجامعية استعدادا للانخراط في الحياة المهنية والعلمية، وكذلك تشكيل رؤية جديدة تثري حياتنا الجامعية، حيث نتعامل من خلالها مع حياة الجامعة باعتبارها جامعة للحياة.

يتمحور التقييم الذاتي لميدان الحياة الجامعية على أربعة حقول:

الحقل الأول يدور حول الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين، أما الحقل الثاني فقد تمحور حول الأنشطة الثقافية والرياضية، والحقل الثالث حول ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة (الصحة والنظافة والأمن...)، ثم الحقل الرابع الذي تناول المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة..).

6. ميدان العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي:

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان العلاقة مع المحيط الاقتصادي هو الكشف عن أهمية علاقة الشراكة والاندماج الفعال بين المركز الجامعي ومحيطه الاجتماعي والاقتصادي من خلال الأفاق المسطرة في مجالات عدة، وذلك بتسخير معاهدها ومخابرها لبحث الانشغالات التي تهم المجتمع من خلال دعم مجال البحث والتطوير.

يتمحور التقييم الذاتي لميدان العلاقة مع المحيط الاقتصادي على 4 حقول:

الحقل الأول يدور حول المشاركة في تنمية الجماعات المحلية، أما الحقل الثاني فقد تمحور حول العلاقة مع الشركات، والحقل الثالث حول البحث والتطوير، ثم الحقل الرابع والأخير الذي عالج التكوين والمتابعة.

7. ميدان التعاون العلمي:

يهدف هذا النوع من التقييم إلى إبراز دور المركز الجامعي لميلة على المستوى الدولي، ومدى التعاون المحقق أو قيد الإنجاز مع مختلف المؤسسات والمراكز الأجنبية.

يتمحور التقييم الذاتي لميدان التعاون على 3 حقول:

الحقل الأول يدور حول سياسة الانفتاح على العالم، أما الحقل الثاني فقد تمحور حول الشراكة و الحركية، وأخيرا الحقل الثالث تثمين البحث العلمي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تمت في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، وذلك بإبراز حدود الدراسة، الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية التي استعملت في جمع وتحليل وعرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: حدود وأبعاد الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

أولا: الحدود المكانية

تم اختيار مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، بمعاهده الثلاثة، والتي تم تقديمها في المبحث السابق.

ثانيا: الحدود الزمانية

أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2018-2019.

ثالثا: البعد البشري

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المركز الجامعي بولاية ميلة، وقد مست أساتذة من كلا الجنسين، ومن مختلف المعاهد بالمركز، ومختلف الدرجات العلمية والمراكز الوظيفية.

المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة

أولا: عينة الدراسة

يعد اختيار عينة الدراسة والذي يعتبر خطوة مهمة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك نظرا لكبر العدد و ضيق الوقت.

تكونت عينة الدراسة من مجموعة أعضاء هيئة التدريس في المركز الجامعي لميلة بمعاهده الثلاث، وقد تم اختيار عينة عشوائيا على أساس أنها توصلنا لنفس النتائج لو قمنا بتعميم الدراسة على المجتمع ككل. حيث تم توزيع 130 استبانة تم استرجاع 113 منها، واستبعد 4 منها كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي ومنه أصبحت عينة الدراسة تتكون من 109 مفردات، ما يمثل 29% من المجتمع الكلي.

ثانيا: أداة الدراسة

نظرا لعدم حصولنا على أداة تقيس إدارة المعرفة والجودة فقد قمنا باستخدام الاستبيان كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة، ولأنها الأداة التي يستخدمها المشتغلون بالحقول التربوية والاقتصادية على نطاق واسع للحصول على الأساليب القائمة بالفعل. ومرت هذه الأداة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجريت عليها، وقد قمنا بتصميم الاستبيان وفق الخطوات التالية:

بعد الاطلاع على دراسات مختلفة لكل من إدارة المعرفة والجودة في مؤسسات التعليم العالي من كتب ودراسات سابقة ودوريات وندوات ومؤتمرات قمنا بتصميم استبيان الدراسة بشكل مبدئي على النحو التالي:

- اشتمل الاستبيان على صفحة الغلاف ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة واهم أهدافها موجهة لأفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:
- **المحور الأول:** يتمثل في البيانات العامة: ويتضمن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة في الجامعة، المركز الوظيفي.
- **المحور الثاني:** عمليات ادارة المعرفة: ويتضمن خمسة أبعاد

1- تشخيص المعرفة؛

2- اكتساب وتوليد المعرفة؛

3- تخزين المعرفة؛

4- توزيع المعرفة؛

5- تطبيق المعرفة.

ويتكون من 20 عبارة تتمثل في مختلف العمليات الخاصة بإدارة المعرفة من تشخيص، واكتساب وتوليد، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة.

- **المحور الثالث: ضمان الجودة في التعليم العالي:** ويتضمن خمسة أبعاد

1- أعضاء هيئة التدريس؛

2- المناهج التعليمية؛

3- الادارة الجامعية؛

4- الموارد المادية والمالية؛

5- الخدمات الطلابية.

ويتكون من 25 عبارة تتمثل في محاور الجودة في التعليم العالي ومختلف العمليات التي تضمن الجودة في التعليم العالي.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت " (Likert Scale) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان على النحو التالي:

1- موافق تماما أعطي له 5 درجات؛

2- موافق أعطي له 4 درجات؛

3- محايد أعطي له 3 درجات؛

4- غير موافق أعطي له 2 درجات؛

5- غير موافق تماما أعطي له 1 درجة.

وقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة أهمية المتوسط الحسابي حسب مقياس " ليكرت " الخماسي على النحو التالي:

1- (1-1.80) ضعيف جدا؛

2- (1.81-2.60) ضعيف؛

3- (2.61-3.40) متوسط؛

4- (3.41-4.20) مرتفع؛

5- (4.21-5) مرتفع جدا.

ثالثا: صدق الأداة

1- صدق المحتوى:

تم تمرير الاستبيان على مجموعة من المحكمين بالمركز الجامعي لميلة بغية النظر في مدى كفاءته من حيث عدد الفقرات ومدى مناسبتها للمحتوى، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور، والصياغة اللغوية للعبارات.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون تم اجراء التعديلات المتفق عليها من طرف المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة أجريت التعديلات التالية:

- إعادة صياغة للمحور الأول وأن يكون توافق مع المحور الثاني في تحديد العبارات المناسبة.
- عدم إدراج العبارات التي لا تخدم الاستبيان.
- حذف العبارات (1، 4، 8، 15، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45) واستبدالها بعبارات أكبر دلالة.

وبهذا أصبح الاستبيان بعد التحكيم في شكله النهائي[1].

[1] **الملحق رقم (03)**.

وبعد قيامنا بالتعديلات اللازمة قمنا بتوزيع عينة عشوائية استطلاعية حجمها (30) استبيان لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاداة.

2- **ثبات الأداة:**

قبل التطبيق العملي للاستبيان تم حساب معامل الثبات، وذلك بغية اختبار مدى استقرار الأداة، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا تم توزيعه مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف أم لا، ولهذا تم حساب معامل ثبات وصدق الأداة المعتمد ألفا كرونباخ لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Spss)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي
تشخيص المعرفة	**4**	**0.789**
توليد واكتساب المعرفة	**4**	**0.668**
تخزين المعرفة	**4**	**0.545**
توزيع المعرفة	**4**	**0.636**
تطبيق المعرفة	**4**	**0.514**
أعضاء هيئة التدريس	**5**	**0.633**
المناهج التعليمية	**5**	**0.756**
الادارة الجامعية	**5**	**0.796**
الموارد المادية والمالية	**5**	**0.786**
الخدمات الطلابية	**5**	**0.709**
الاتساق الداخلي الكلي	**45**	**0.927**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss نسخة 22.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.514 و0.796 لكل بعد من أبعاد الدراسة كذلك قيمة معامل ألفا الكلي 0.927 وهذا مؤشر جيد لثبات أداة الدراسة ومناسب لأغراض التحليل.

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، بسبب استخدامنا لمقياس " ليكرت " الترتيبي، كما تم الاستعانة أيضا بالأدوات الاحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

3- حساب الأوساط الحسابية لمعرفة وتحديد معدل استجابة أفراد العينة والانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم إجابات أفراد عينة الدراسة؛

4- حساب معامل الانحدار لقياس درجة الارتباط.

المطلب الرابع: مناقشة وتحليل محاور الدراسة

أولا: تحليل المحور الأول الخاص بالبيانات العامة

الجدول رقم(03): استجابات أفراد العينة على محور البيانات العامة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	71	%65.1
	أنثى	38	%34.9
العمر	أقل من 27 سنة	3	%2.8
	27-35 سنة	43	% 38.4
	36-44 سنة	55	%50.5
	45 سنة فما فوق	8	%7.3
المؤهل العلمي	دكتوراه دولة	4	%3.7
	دكتوراه علوم	54	%49.5
	دكتوراه ل م د	12	%11
	ماجيستر	39	%35.8
الرتبة العلمية	أستاذ تعليم عالي	3	%2.8
	أستاذ محاضر أ	22	%20.2
	أستاذ محاضر ب	37	%33.9
	أستاذ مساعد أ	36	%33
	أستاذ مساعد ب	11	%10.1
سنوات الخبرة في الجامعة	1-5 سنوات	31	%28.4
	6-10 سنوات	56	%51.4
	11-14 سنة	12	%11
	15 سنة فما فوق	10	%9.2
المركز الوظيفي	أستاذ إداري	15	%13.8
	أستاذ أكاديمي	94	%86.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات(Spss) نسخة 22.

ثانيا تحليل المحور الثاني الخاص بعمليات ادارة المعرفة

الجدول رقم(04): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " تشخيص المعرفة "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
1	تعزز الجامعة كفاءة فرق العمل باستخدامها شبكة داخلية للمعلومات والمعرفة.	تك	13	42	17	31	6	3.229	1.151	2
		%	11.9	38.5	15.6	28.4	5.5			
2	يتم الاعتماد على المهارات والخبرات الداخلية.	تك	8	54	14	25	8	3.266	1.119	1
		%	7.3	49.5	12.8	22.9	7.3			
3	يتم رصد المعرفة المتاحة والحديثة بانتظام.	تك	8	31	28	31	11	2.945	1.129	3
		%	7.3	28.4	25.7	28.4	10.1			
4	تعمل الادارة العليا على خلق البيئة الملائمة (ثقافة تنظيمية، الادارة العليا) لتطبيق المعرفة.	تك	8	18	20	39	24	2.513	1.214	4
		%	7.3	16.5	18.3	35.8	22			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد تشخيص المعرفة							**2.988**	**0.902**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول أعلاه إلى مساهمة تشخيص المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.988)، وانحراف معياري(0.902)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر بعد تشخيص المعرفة الذي تمثله العبارات 1، 2، 3، 4، كالتالي:

جاءت العبارة " **يتم الاعتماد على المهارات والخبرات الداخلية** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.266)، وانحراف معياري (1.119)، وهي قيمة متوسطة تدل على اعتماد الجامعة على مهارات والخبرات الداخلية لديها للحصول على المعرفة.

جاءت العبارة " **تعزز الجامعة كفاءة فرق العمل باستخدامها شبكة داخلية للمعلومات والمعرفة** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.229)، وانحراف معياري (1.151)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في تعزيز كفاءة فرق العمل باستخدامها شبكة داخلية للمعلومات والمعرفة.

جاءت العبارة " **يتم رصد المعرفة المتاحة والحديثة بانتظام** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.945)، وانحراف معياري (1.129)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في رصد المعرفة المتاحة والحديثة في الجامعة بانتظام.

جاءت العبارة " **تعمل الادارة العليا على خلق البيئة الملائمة (ثقافة تنظيمية، الادارة العليا) لتطبيق المعرفة** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (2.513)، وانحراف معياري (1.214)، وهي قيمة ضعيفة تدل على أن الادارة العليا لا تعمل على خلق البيئة الملائمة لتطبيق المعرفة.

الجدول رقم(05):استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " اكتساب وتوليد المعرفة "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
5	يعد البحث العلمي مصدرا لتوليد المعارف الجديدة.	ت	46	41	9	11	2	4.082	1.037	1
		%	42.2	37.6	8.3	10.1	1.8			
6	يتم جمع واكتساب المعارف من خلال معارف وخبرات مؤسسات خارجية.	ت	13	51	18	19	8	3.385	1.129	2
		%	11.9	46.8	16.5	17.4	7.3			
7	يتم الاعتماد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة.	ت	11	44	32	13	9	3.321	1.079	3
		%	10.1	40.4	29.4	11.9	8.3			
8	يحصل موظفو المؤسسة على المعلومات الضرورية والاقتراحات الهامة مباشرة في جلسات العصف الذهني دون هدر الوقت.	ت	4	9	28	39	29	2.266	1.059	4
		%	3.7	8.3	25.7	35.8	26.6			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد اكتساب وتوليد المعرفة							**3.263**	**0.762**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول أعلاه إلى مساهمة اكتساب وتوليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.263)، وانحراف معياري(0.762)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد اكتساب وتوليد المعرفة الذي تمثله العبارات 5، 6، 7، 8، كالتالي:

جاءت العبارة " **يعد البحث العلمي مصدرا لتوليد المعارف الجديدة** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (4.082)، وانحراف معياري (1.037)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن البحث العلمي يعد مصدرا لتوليد المعارف الجديدة.

جاءت العبارة " **يتم جمع واكتساب المعارف من خلال معارف وخبرات مؤسسات خارجية** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.385)، وانحراف معياري (1.129)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن الجامعة تقوم بجمع واكتساب المعارف من خلال معارف وخبرات مؤسسات خارجية.

جاءت العبارة " **يتم الاعتماد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.321)، وانحراف معياري (1.079)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في الاعتماد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة.

جاءت العبارة " **يحصل موظفو المؤسسة على المعلومات الضرورية والاقتراحات الهامة مباشرة في جلسات العصف الذهني دون هدر الوقت** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (2.266)، وانحراف معياري (1.059)، وهي قيمة ضعيفة تدل على عدم حصول موظفي المؤسسة على المعلومات الضرورية والاقتراحات الهامة مباشرة في جلسات العصف الذهني دون هدر الوقت.

الجدول رقم(06): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " تخزين المعرفة "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
9	تملك الجامعة قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	ت	10	39	19	34	7	3.100	1.138	3
		%	9.2	35.8	17.4	31.2	6.2			
10	تعمل الجامعة على تخزين السياسات والقوانين العريضة المتعلقة بأداء المهام.	ت	15	42	25	25	2	3.394	1.045	2
		%	13.8	38.5	22.9	22.9	1.8			
11	تعتمد الجامعة على الأرشيف والمستندات ورقية.	ت	18	67	15	7	2	3.844	0.840	1
		%	16.5	61.5	13.8	6.4	1.8			
12	هناك معايير واضحة للتصنيف لتخزين المعرفة.	ت	2	28	41	25	13	2.825	1.007	4
		%	1.8	25.7	37.6	22.9	11.9			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد تخزين المعرفة							**3.291**	**0.659**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول أعلاه إلى مساهمة تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.291)، وانحراف معياري(0.659)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة الذي تمثله العبارات 9، 10، 11، 12 كالتالي:

جاءت العبارة " **تعتمد الجامعة على الأرشيف والمستندات ورقية** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.844)، وانحراف معياري (0.840)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الجامعة تعتمد بنسبة كبيرة على الأرشيف والمستندات الورقية.

جاءت العبارة " **تعمل الجامعة على تخزين السياسات والقوانين العريضة المتعلقة بأداء المهام** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.394)، وانحراف معياري (1.045)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في عمل الجامعة على تخزين السياسات والقوانين العريضة بأداء المهام.

جاءت العبارة " **تملك الجامعة قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.100)، وانحراف معياري (1.138)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في قواعد البيانات التي تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة. أن البحث العلمي يعد مصدرا لتوليد المعارف الجديدة.

جاءت العبارة " **هناك معايير واضحة للتصنيف لتخزين المعرفة** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (2.825)، وانحراف معياري (1.007)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم وجود معايير واضحة للتصنيف لتخزين المعرفة.

الجدول رقم(07): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " توزيع المعرفة "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
13	توجد شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد الوصول للمعرفة.	ت	14	52	13	26	4	3.422	1.099	1
		%	12.8	47.7	11.9	23.9	3.7			
14	تنشر جميع البحوث والدراسات التي قامت الجامعة باحتضانها.	ت	10	51	19	23	6	3.330	1.080	2
		%	9.2	46.8	17.4	21.1	5.5			
15	تستخدم الجامعة نظام تبادل البيانات الالكتروني بغية تسهيل القيام بمهام موظفيها.	ت	11	51	13	27	7	3.293	1.141	3
		%	10.1	46.8	11.9	24.8	6.4			
16	يتم تنظيم دورات تكوينية لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.	ت	13	46	17	21	12	3.247	1.218	4
		%	11.9	42.2	15.6	19.3	11			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد توزيع المعرفة								**3.323**	**0.785**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول السابق إلى مساهمة توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.323)، وانحراف معياري(0.785)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد توزيع المعرفة الذي تمثله العبارات13، 14، 15، 16 كالتالي:

جاءت العبارة " **تملك الجامعة شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد الوصول إلى المعرفة** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.422)، وانحراف معياري (1.099)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الجامعة تملك شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد الوصول إلى المعرفة.

جاءت العبارة " **تنشر جميع البحوث والدراسات التي قامت الجامعة باحتضانها** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.330) وانحراف معياري (1.080)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في قيام الجامعة بنشر جميع البحوث والدراسات التي قامت باحتضانها.

جاءت العبارة " **تستخدم الجامعة نظام تبادل البيانات الالكتروني بغية تسهيل القيام بمهام موظفيها** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.293) وانحراف معياري (0.141)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في استخدام الجامعة لنظام تبادل المعلومات الإلكتروني بغية تسهيل القيام بمهام موظفيها.

جاءت العبارة " **يتم تنظيم دورات تكوينية لتطوير مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.247)، وانحراف معياري (1.218)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في تنظيم دورات تكوينية لتطوير مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس.

الجدول رقم(08): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس " تطبيق المعرفة "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
17	ثقافة الجامعة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	ت	10	24	25	37	13	2.825	1.177	2
		%	9.2	22	22.9	33.9	11.9			
18	توجد فرق عمل متخصصة تعمل على تطبيق المعرفة.	ت	2	24	25	43	15	2.587	1.038	3
		%	1.8	22	22.9	39.4	13.8			
19	تتوفر الجامعة على مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة.	ت	7	21	17	40	24	2.513	1.214	4
		%	6.4	19.3	15.6	36.7	22			
20	يواجه أفراد الجامعة صعوبات في توصيل معارفهم.	ت	13	50	7	30	9	3.256	1.220	1
		%	11.9	45.9	6.4	27.5	8.3			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد تطبيق المعرفة								**2.795**	**0.743**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول السابق إلى مساهمة تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.795)، وانحراف معياري(0.743)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد تطبيق المعرفة الذي تمثله العبارات17، 18، 19، 20 كالتالي:

جاءت العبارة " **يواجه أفراد الجامعة صعوبات في توصيل معارفهم** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.256)، وانحراف معياري (1.220)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن الأفراد يواجهون صعوبات في توصيل معارفهم.

جاءت العبارة " **ثقافة الجامعة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (2.825) وانحراف معياري (1.177)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في دعم ثقافة الجامعة لعملية التطبيق الفعال للمعرفة.

جاءت العبارة " **توجد فرق عمل متخصصة تعمل على تطبيق المعرفة** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (2.513) وانحراف معياري (2.214)، وهي قيمة ضعيفة تدل على وجود نقص في فرق العمل المتخصصة التي تعمل على تطبيق المعرفة.

جاءت العبارة " **تتوفر الجامعة على مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (2.587)، وانحراف معياري (1.038)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم توفر مستلزمات لاستخدام وتطبيق المعرفة.

ثالثا: تحليل المحور الثالث الخاص بضمان جودة التعليم العالي

الجدول رقم(09): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " أعضاء هيئة التدريس "

العبارات			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
21	يخضع أعضاء هيئة تدريس لتدريب أكاديمي مناسب أثناء الخدمة.	ت	8	49	12	32	8	3.156	1.148	3
		%	7.3	45	11	29.4	7.3			
22	يسهم أعضاء هيئة التدريس بإنتاجهم العلمي من خلال بحوث تتسم بالأصالة.	ت	12	46	22	21	8	3.302	1.126	1
		%	11	42.2	20.2	19.3	7.3			
23	عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين للعمل في الجامعة مناسب.	ت	3	53	20	27	6	3.183	1.019	2
		%	2.8	48.6	18.3	24.8	5.5			
24	يسمح حجم أعضاء هيئة التدريس بتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص المطلوب.	ت	4	45	14	33	13	2.945	1.161	4
		%	3.7	41.3	12.8	30.3	11.9			
25	يتناسب حجم أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة بحيث يحقق الكفاية المطلوبة.	ت	4	36	17	35	17	2.770	1.175	5
		%	3.7	33	15.6	32.1	15.6			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد أعضاء هيئة التدريس								**3.071**	**0.717**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول السابق إلى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.071)، وانحراف معياري(0.717)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد أعضاء هيئة التدريس الذي تمثله العبارات21، 22، 23، 24، 25 كالتالي:

جاءت العبارة " **يسهم أعضاء هيئة التدريس بإنتاجهم العلمي من خلال بحوث تتسم بالأصالة** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.302)، وانحراف معياري (1.126)، وهي قيمة متوسطة تدل على أن أعضاء هيئة التدريس يسهمون بإنتاجهم العلمي من خلال بحوث تتسم بالأصالة.

جاءت العبارة " **عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين للعمل في الجامعة مناسب** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (3.183) وانحراف معياري (1.019)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين للعمل في الجامعة.

جاءت العبارة " **يخضع أعضاء هيئة تدريس لتدريب أكاديمي مناسب أثناء الخدمة** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.156)، وانحراف معياري (1.148)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في خضوع أعضاء هيئة التدريس لتدريب أكاديمي مناسب أثناء الخدمة.

جاءت العبارة " **يسمح حجم أعضاء هيئة التدريس بتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص المطلوب** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الاهمية، بمتوسط حسابي (2.945)، وانحراف معياري (1.161)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم تغطية أعضاء هيئة التدريس لجميع الجوانب المنهجية للتخصص المطلوب.

جاءت العبارة " **تناسب حجم أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة بحيث يحقق الكفاية المطلوبة** " في الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (2.770)، وانحراف معياري (1.175)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم تناسب حجم أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة بحيث يحقق الكفاية المطلوبة.

الجدول رقم(10): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " المناهج التعليمية "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
26	يتم التخطيط لإعداد المناهج الدراسية وتصميمها.	ت	13	40	13	33	10	3.119	1.230	2
		%	11.9	36.7	11.9	30.2	9.2			
27	تتوافر المختبرات اللازمة لتنفيذ المنهاج.	ت	4	14	19	48	24	2.321	1.070	5
		%	3.7	12.8	17.4	44	22			
28	تهتم الادارة بتطوير المناهج والمقررات وتعمل على تحديثها.	ت	10	19	28	41	11	2.779	1.133	4
		%	9.2	17.4	25.7	37.6	10.1			
29	تتعدد أساليب التقويم وأدواته المستخدمة في تقويم المنهاج.	ت	7	28	28	33	13	2.844	1.131	3
		%	6.4	25.7	25.7	30.3	11.9			
30	تتوفر كتب ومراجع في مكتبة الجامعة لإثراء المنهاج.	ت	16	52	10	26	5	3.440	1.142	1
		%	14.7	47.7	9.2	23.9	4.6			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد المناهج التعليمية							**2.900**	**0.812**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول السابق إلى مساهمة المناهج التعليمية في ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.900)، وانحراف معياري(0.812)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد المناهج التعليمية الذي تمثله العبارات26، 27، 28، 29، 30 كالتالي:

جاءت العبارة " **تتوفر كتب ومراجع في مكتبة الجامعة لإثراء المنهاج** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.440)، وانحراف معياري (1.142)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الجامعة تتوفر على كتب ومراجع لإثراء المنهاج

جاءت العبارة " **يتم التخطيط لإعداد المناهج الدراسية وتصميمها** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.119)، وانحراف معياري (1.230)، وهي قيمة متوسطة تدل على ضعف التخطيط لإعداد المناهج الدراسية وتصميمها.

جاءت العبارة " **تتعدد أساليب التقويم وأدواته المستخدمة في تقويم المنهاج** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.844)، وانحراف معياري (1.070)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في تعدد اساليب التقويم وأدواته المستخدمة في تقويم المنهاج.

جاءت العبارة " **تهتم الادارة بتطوير المناهج والمقررات وتعمل على تحديثها** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.779)، وانحراف معياري (1.133)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في اهتمام الادارة بتطوير المناهج والعمل على تحديثها.

جاءت العبارة " **تتوفر المختبرات اللازمة لتنفيذ المنهاج** " في الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.321)، وانحراف معياري (1.070)، وهي قيمة ضعيفة تدل على وجود نقص في المختبرات اللازمة لتنفيذ المنهاج.

الجدول رقم(11): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " الإدارة الجامعية "

العبارات			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
31	تتوفر الادارة على قنوات اتصال فعالة.	ت	6	30	25	35	13	2.825	1.129	2
		%	5.5	27.5	22.9	32.1	11.9			
32	تهتم الادارة بتحقيق الجودة في الجامعة.	ت	6	23	24	34	22	2.605	1.186	4
		%	5.5	21.1	22	31.2	20.2			
33	يتم تدريب الاداريين باستمرار لرفع كفاءاتهم المهنية.	ت	3	21	44	28	13	2.752	0.992	3
		%	2.8	19.3	40.4	25.7	11.9			
34	تعمل الادارة باستمرار على تفعيل القوانين والانظمة.	ت	5	39	29	29	7	3.055	1.034	1
		%	4.6	35.8	26.6	26.6	6.4			
35	تتجه الادارة نحو اللامركزية في أداء مختلف أعمالها.	ت	4	24	23	32	26	2.522	1.183	5
		%	3.7	22	21.1	29.4	23.9			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد الادارة الجامعية								**2.752**	**0.822**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول السابق إلى مساهمة الادارة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.752)، وانحراف معياري (0.822)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد الادارة الجامعية الذي تمثله العبارات 31، 32، 33، 34، 35 كالتالي:

جاءت العبارة " **تعمل الادارة باستمرار على تفعيل القوانين والانظمة** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.055)، وانحراف معياري (1.034)، وهي قيمة متوسطة تدل على عمل الادارة باستمرار لتفعيل القوانين والأنظمة.

جاءت العبارة " **تتوفر الادارة على قنوات اتصال فعالة** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.825)، وانحراف معياري (1.129)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في قنوات الاتصال.

جاءت العبارة " **يتم تدريب الاداريين باستمرار لرفع كفاءاتهم المهنية** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.752)، وانحراف معياري (0.992)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود ضعف في تدريب الاداريين باستمرار لرفع كفاءاتهم المهنية.

جاءت العبارة " **تهتم الادارة بتحقيق الجودة في الجامعة** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.605)، وانحراف معياري (1.186)، وهي قيمة ضعيفة تدل على ضعف الاهتمام بتحقيق الجودة في الجامعة.

جاءت العبارة " **تتجه الادارة نحو اللامركزية لأداء مختلف اعمالها** " في الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.522)، وانحراف معياري (1.183)، وهي قيمة ضعيفة تدل على عف اتجاه الادارة نحو اللامركزية لأداء مختلف الأعمال.

الجدول رقم(12): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " الموارد المادية والمالية "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
36	يتميز الهيكل الإداري بالمرونة وقدرته على أداء المهمة المنوطة به.	ت	4	23	21	39	22	2.522	1.143	1
		%	3.7	21.1	19.3	35.8	20.2			
37	يتم توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات.	ت	3	14	15	38	39	2.119	1.119	3
		%	2.8	12.8	13.8	34.9	35.8			
38	هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية.	ت	8	17	29	21	34	2.486	1.281	2
		%	7.3	15.6	26.6	19.3	31.2			
39	الموارد المالية المتاحة بالجامعة كافية لإدارة المعارف.	ت	4	10	13	37	45	2	1.113	4
		%	3.7	9.2	11.9	33.9	41.3			
40	تتوفر الجامعة على المرافق اللازمة بشكل كاف.	ت	3	13	9	40	44	2	1.105	5
		%	2.8	11.9	8.3	36.7	40.4			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد الموارد المادية والمالية							**2.225**	**0.847**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول السابق إلى مساهمة الموارد المادية والمالية في ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.225)، وانحراف معياري (0.847)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد الموارد المادية والمالية الذي تمثله العبارات 36، 37، 38، 39، 40 كالتالي:

جاءت العبارة " **يتميز الهيكل الإداري بالمرونة وقدرته على أداء المهمة المنوطة به** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.522)، وانحراف معياري (1.143)، وهي قيمة ضعيفة تدل على أن الهيكل التنظيمي للجامعة مرن وقادر على أداء المهمة المنوطة به.

جاءت العبارة " **هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.486)، وانحراف معياري (1.281)، وهي قيمة ضعيفة تدل على وجود ضعف في مراقبة الانفاق والالتزام بالميزانية.

جاءت العبارة " **يتم توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.119)، وانحراف معياري (1.119)، وهي قيمة ضعيفة تدل على وجود نقص في الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات.

جاءت العبارة " **الموارد المالية المتاحة بالجامعة كافية لإدارة المعارف** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (1.113)، وهي قيم ضعيفة تدل على أن الموارد المالية المتاحة غير كافية لإدارة المعارف.

جاءت العبارة " **تتوفر الجامعة على المرافق اللازمة بشكل كاف** " في الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (1.105)، وهي قيمة ضعيفة تدل على أن الجامعة لا تتوفر على المرافق اللازمة بشكل كاف.

الجدول رقم(13): استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس " الخدمات الطلابية "

	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			5	4	3	2	1			
41	تقدم الجامعة برامج لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم لضمان فهمهم الكامل لمختلف خدماتها.	ت	6	41	23	28	11	3.027	1.125	2
		%	5.5	37.6	21.1	25.7	10.1			
42	توجد في الجامعة بنى تحتية كافية ومتاحة للطلبة والعاملين.	ت	5	26	15	45	18	2.587	1.156	4
		%	4.6	23.9	13.8	41.3	16.5			
43	تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة حول تحسين وتطوير خدماتها.	ت	4	18	37	33	17	2.623	1.052	3
		%	3.7	16.5	33.9	30.3	15.6			
44	تقدم الجامعة خدمات للطلبة عبر الموقع الإلكتروني.	ت	10	62	18	13	6	3.522	1.005	1
		%	9.2	56.9	16.5	11.9	5.5			
45	توفر الجامعة منح للطلبة بغية تحقيق الريادة والتميز.	ت	4	22	27	26	30	2.486	1.198	5
		%	3.7	20.2	24.8	23.9	27.5			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد الخدمات الطلابية							**2.849**	**0.754**	

المصدر: مخرجات (Spss) نسخة 22.

تشير العبارات الموجودة في الجدول السابق إلى مساهمة الخدمات الطلابية في ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.849)، وانحراف معياري (0.754)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عبارات بعد الخدمات الطلابية الذي تمثله العبارات 41، 42، 43، 44، 45 كالتالي:

جاءت العبارة " **تقدم الجامعة خدمات للطلبة عبر الموقع الالكتروني** " في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.522)، وانحراف معياري (1.005)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الجامعة تعتمد على الموقع الالكتروني لتقديم خدمات للطلبة مما يساعد على تسهيل الوصول لمختلف الخدمات.

جاءت العبارة " **تقدم الجامعة برامج لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم لضمان فهمهم الكامل لمختلف خدماتها** " في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.027)، وانحراف معياري (1.125)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في برامج تهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم لضمان الفهم الكامل لمختلف الخدمات.

جاءت العبارة " **تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة حول تحسين وتطوير خدماتها** " في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.623)، وانحراف معياري (1.052)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في استجابة الجامعة لمقترحات الطلبة حول تحسين وتطوير الخدمات.

جاءت العبارة " **توجد في الجامعة بنى تحتية كافية ومتاحة للطلبة** " في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.587)، وانحراف معياري (1.156)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم توفر البنى التحتية الكافية للطلبة.

جاءت العبارة " **توفر الجامعة منح للطلبة بغية تحقيق الريادة والتميز** " في الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي (2.486)، وانحراف معياري (1.198)، وهي قيمة ضعيفة تدل على أن الجامعة لا توفر منح للطلبة بغية تحقيق الريادة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، التي تنص على وجود دور لإدارة المعرفة (تشخيص، توليد واكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) على جودة التعليم العالي(أعضاء هيئة التدريس، المناهج التعليمية، الادارة الجامعية، الموارد المادية والمالية، والخدمات الطلابية) باستخدام لكل بعد من الأبعاد الموضوعة بالعلاقة الارتباطية لكل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الموضحة في نموذج الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تشخيص المعرفة وضمان جودة التعليم العالي، وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تشخيص المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي

المعاملات البعد/ المحور	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبية	Sig* مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
دور تشخيص المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	0.562	0.316	49.430	0.000	1 107 108	0.562	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

هناك دور لتشخيص المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.562) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فبلغ (0.316) أي أن ما قيمته 31.6% من التغير في مستوى جودة التعليم العالي ناتج عن التغير في مستوى تشخيص المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.562) وهي درجة مقبولة وهذا يعني أن الزيادة في تشخيص المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في جودة التعليم العالي بمقدار (0.562) أي 56.2% ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (49.430) وهي دالة معنويا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نقبل الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وضمان جودة التعليم العالي، وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اكتساب وتوليد المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي

المعاملات البعد/ المحور	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبية	Sig* مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
دور اكتساب وتوليد المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	**0.442**	**0.195**	**25.927**	**0.000**	**1** **107** **108**	**0.442**	**0.000**

المصدر: مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

هناك دور لاكتساب وتوليد المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.442) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.195) أي أن ما قيمته 19.5% من التغير في مستوى جودة التعليم العالي ناتج عن التغير في مستوى اكتساب وتوليد المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.442) وهو تأثير ضعيف نسبيا وهذا يعني أن الزيادة في توليد و اكتساب المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة التعليم العالي بمقدار (0.442) أي 44.2% وهذا ما تؤكده قيمة F المحسوبة حيث بلغت (25.927) وهي دالة معنويا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وضمان جودة التعليم العالي وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تخزين المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي

المعاملات البعد/ المحور	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبية	Sig* مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
دور تخزين المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	0.492	0.242	34.172	0.000	1 107 108	0.492	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

هناك دور لتخزين المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، حيث بلغ معامل الارتباطR (0.492) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ(0.242) أي أن ما قيمته24.2% من التغير في مستوى جودة التعليم العالي ناتج عن التغير في مستوى تخزين المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.492) وهي درجة مقبولة وهذا يعني أن الزيادة في عملية تخزين المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة التعليم العالي بمقدار (0.492) أي 49.2% وهذا ما تؤكده قيمة F المحسوبة حيث بلغت(34.172) و هي دالة معنويا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وضمان جودة التعليم العالي وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور توزيع المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي

المعاملات البعد/ المحور	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبية	Sig* مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
دور توزيع المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	**0.454**	**0.206**	**27.767**	**0.000**	**1** 107 108	**0.454**	**0.000**

المصدر: مخرجات برنامج (Spss).

هناك دور لتوزيع المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.454) عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.206) أي أن ما قيمته(0.206) من التغير في مستوى جودة التعليم العالي ناتج عن التغير في مستوى توزيع المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.454) وهذا يعني أن الزيادة في عملية توزيع المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة التعليم العالي بمقدار(0.454) وهذا ما تؤكده قيمة F المحسوبة حيث بلغت(27.767) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نقبل الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$).

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة:

والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وضمان جودة التعليم العالي وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تطبيق المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي

المعاملات البعد/ المحور	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبية	Sig* مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
دور تطبيق المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	**0.561**	**0.314**	**49.075**	**0.000**	**1** **107** **108**	**0.561**	**0.000**

المصدر: مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

هناك دور لتطبيق المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي حيث بلغ معامل الارتباط R (0.561) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.314) أي أن ما قيمته 31.4% من التغير في مستوى جودة التعليم العالي ناتج عن التغير في مستوى تخزين المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.561) وهي قيمة مقبولة وهذا يعني أن الزيادة في عملية تطبيق المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة التعليم العالي بمقدار(0.561) أي 56.1% وهذا ما تؤكده قيمة F المحسوبة حيث بلغت (49.075) وهي دالة معنويا عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)

من خلال تحليل هذه النتيجة نقبل الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$).

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي, وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Spss) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي

المعاملات البعد/ المحور	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبية	Sig* مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي	**0.655**	**0.429**	**80.331**	**0.000**	**1** **107** **108**	**0.655**	**0.000**

المصدر: مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

هناك دور لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة في ضمان جودة التعليم العالي: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.655) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ(0.429) أي أن ما قيمته42.9% من التغير في مستوى جودة التعليم العالي ناتج عن التغير في مستوى إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.655) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى إدارة المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة التعليم العالي بمقدار (0.655) أي65.5%وهي قيمة ارتباط قوية نسبيا وهذا ما تؤكده قيمة F المحسوبة حيث بلغت (80.331) وهي دالة معنويا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

سابعا: اختبار نتائج وجود فروق في إجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الجامعة.

تنص الفرضية السادسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة و جودة التعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الجامعة.

ولمعرفة صحة الفرضية السادسة نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي يهدف إلى اختبار الفروق بين متوسطات عدة فئات أو مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع.

1. اختبار الاختلافات في وجهة نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس.

الجدول رقم(20): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الاختلافات
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.03	0.03	1	0.85	0.772	لا توجد اختلافات
	داخل المجموعات	37.957	0.355	107			
				108			
جودة التعليم العالي	بين المجموعات	0.646	0.646	1	1.776	0.185	لا توجد اختلافات
	داخل المجموعات	38.947	0.364	107			
				108			

- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

توضح نتائج الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بالنسبة لمحاور الدراسة تبعا للجنس حيث كانت مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. اختبار الاختلافات في وجهة نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول رقم(21): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الاختلافات
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.597	0.532	3	1.536	0.209	لا توجد اختلافات
	داخل المجموعات	36.390	0.347	105			
				108			
جودة التعليم العالي	بين المجموعات	2.644	0.881	3	2.505	0.063	لا توجد اختلافات
	داخل المجموعات	36.949	0.352	105			
				108			

- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

توضح نتائج الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بالنسبة لمحاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي حيث كانت مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. اختبار الاختلافات في وجهة نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة في الجامعة

الجدول رقم(22): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة في الجامعة

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الاختلافات
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.172	0.391	3	1.114	0.347	لا توجد اختلافات
	داخل المجموعات	36.815	0.351	105			
				108			
جودة التعليم العالي	بين المجموعات	2.476	0.825	3	2.334	0.078	لا توجد اختلافات
	داخل المجموعات	37.118	0.354	105			
				108			

- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على مخرجات برنامج (Spss) نسخة 22.

توضح نتائج الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بالنسبة لمحاور الدراسة تبعا لسنوات الخبرة حيث كانت مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية السادسة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفراد العينة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي تبعا لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

خاتمة

الخاتمة

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق التميز والريادة في مختلف نواحي التعليم من حيث هيئة التدريس والطلبة والمرافق والموارد المادية والمالية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة، ولتحقيق هذا المسعى وجب عليها الاهتمام بإدارة المعرفة والعمل على توليد وانتاج معارف جديدة وأن تكون لها رؤية بعيدة المدى والقدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها، ولا يتأتى هذا إلا من خلال التركيز على الجودة والتطوير والتحسين المستمر في مهارات هيئة التدريس وتدريبها وايجاد طرق تدريس جديدة واثراء المناهج الدراسية والعملية التعليمية بصفة عامة من أجل ضمان جودة مخرجاتها بما يكفل تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع والوصول إلى مصاف المؤسسات الرائدة في التعليم العالي والبحث العلمي.

من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة– تم التوصل إلى جملة من النتائج والمقترحات نوجزها فيما يلي:

أولا: النتائج

يمكن أن نقسم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة إلى قسمين: نتائج خاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب التطبيقي.

1. **نتائج الجانب النظري:**

- تعتبر المعرفة المورد الرئيسي للمؤسسات الذي يعمل على خلق قيمة ويحقق لها عوائد.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسات تشخيص المعرفة وتحديد المطلوبة منها وتتيح تخزينها بغرض مشاركتها وتطبيقها.
- تمكن إدارة المعرفة المؤسسات من تجديد ذاتها باستمرار من أجل مواجهة مختلف التحديات والتطورات في بيئتها.
- يحتاج تطبيق إدارة المعرفة إلى عدة متطلبات مثل الموارد البشرية المؤهلة، التكنولوجيا وقنوات اتصال فعالة وشبكة معلومات، بالإضافة إلى تشجيع الادارة لعمليات إدارة المعرفة.
- الاستخدام الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة يمكن المؤسسات من تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية.

2. **نتائج الجانب التطبيقي:**

- نقص في الوسائل والمعدات والمخابر في المركز الجامعي مما يعيق عملية تطبيق المعرفة والاستفادة منها.
- عدم الاهتمام الكافي بالطلبة المتخرجين أو مرافقتهم أو متابعة انشغالاتهم بعد التخرج.
- تحتاج عملية تطبيق فلسفة الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى الدعم المادي والتمويل وتضافر الجهود والتخطيط الجيد من أجل تحسين المناخ التعليمي الذي يضمن جودة مخرجاتها.

- لا يعتمد المركز الجامعي على معايير واضحة لتصنيف المعرفة بالإضافة إلى اعتماده على الأرشيف والمستندات الورقية في تخزين المعرفة.
- يغلب الطابع النظري على الجانب التطبيقي أو الميداني في إعداد البرامج التعليمية.
- نقص في عدد أعضاء هيئة التدريس بحيث لا يحقق الكفاية المطلوبة ولا يتوافق مع التخصصات المتوفرة مما يسبب ضعف التحصيل العلمي.
- لا يتوفر المركز الجامعي على بنية تحتية كافية من قاعات وشبكة الأنترنيت وكذا صيانة الأجهزة الحاسوب ومعدات المخابر مما يصعب من عملية البحث العلمي للطلبة.
- ثقافة المركز الجامعي لا تسمح بالتطبيق الفعال لإدارة المعرفة إذ لا يتوفر على مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة.

3. **نتائج اختبار الفرضيات:**

- الفرضية الأولى مقبولة حيث أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الثانية مقبولة حيث أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الثالثة مقبولة حيث أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الرابعة مقبولة حيث أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الخامسة مقبولة حيث أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وضمان جودة التعليم العالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية السادسة مقبولة حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفراد العينة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي تبعا لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ثانيا :الاقتراحات

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية يمكن الوصول إلى جملة من الاقتراحات من شأنها الاسهام الفعال في عملية تطبيق فلسفة الجودة وإدارة المعرفة في المركز الجامعي:

- إيلاء الاهتمام بإدارة المعرفة والعمل على توفير متطلباتها خاصة التكنولوجيا مثل شبكة الأنترنيت وأجهزة الحواسيب.

- خلق ثقافة تنظيمية تدعم عملية إدارة المعرفة وتطبيقها ومشاركتها.
- إيجاد معايير واضحة لتصنيف وتخزين المعرفة واستخدام وسائط التخزين الالكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعرفة في الوقت المناسب واختصار الوقت والجهد.
- العمل على التخطيط الجيد للبرامج الدراسية لتناسب احتياجات كل تخصص في المركز الجامعي.
- الاهتمام بأشكال التعليم الأخرى مثل التعليم عن بعد وتطوير طرق التدريس الحالية أو ابتكار طرق جديدة والعمل على توفير المرونة اللازمة لمواجهة متطلبات المجتمع وحاجاته المتجددة.
- العمل على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة من أجل توفير الكفاءات البشرية المناسبة لاحتياجات السوق والمجتمع.
- فتح المجال للحوار والمناقشة والعمل على إشراك مختلف أطراف المركز الجامعي في عملية اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس و رفع قدراتهم وتدريبهم على استخدام شبكات المعلومات الداخلية والخارجية من أجل استخدام المعرفة وتطبيقها.
- استقطاب مجموعة من الأساتذة ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تغطية النقص في عدد أعضاء هيئة التدريس في المركز الجامعي.
- وضع معايير ومؤشرات من أجل تقيم الجودة في العملية التعليمية بمختلف مكوناتها.
- مراقبة الإنفاق وتخصيص ميزانية لمخابر البحث العلمي وتفعيل دور خلية ضمان الجودة.
- تشكيل فرق عمل متخصصة تعمل على تشخيص وتتبع واقع إدارة المعرفة والعمل على تصحيح جوانب الضعف والقصور وتعزيز جوانب القوة فيه.

ثالثا: آفاق الدراسة

تعد إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي من المواضيع التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة، الأمر الذي يجعل الدراسة قابلة للتطوير من جهة، ومن جهة أخرى طرح مواضيع جديدة تتعلق بهذين الموضوعين، ويمكننا طرح مجموعة من المواضيع يمكن للباحثين الانطلاق منها:

- دور خلية ضمان الجودة في تعزيز جودة التعليم العالي
- طرق التدريس ودورها في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.
- أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي.
- دور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تحسين جودة التعليم العالي.
- الهياكل التنظيمية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي.
- أثر التدريب والتمكين في ضمان جودة عضو هيئة التدريس.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. ابراهيم الخلوفي الملكاوي، **ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2007.
2. ابراهيم الدعمة وآخرون، **ضمان الجودة وأثره في كليات الاقتصاد والعلوم الادارية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2012.
3. أسامة عبد العزيز الشنواني، **الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الاداء ستة سيجما**، ط2، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة–جمهورية مصر العربية، 2011.
4. اسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. خضر مصباح، اسماعيل طيطي، **ادارة المعرفة–التحديات، التقنيات والحلول** ،دار حامد للنشر والتوزيع،2009.
6. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2002.
7. رافدة عمر الحريري، **القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
8. ربحي مصطفى عليان ،**إدارة المعرفة**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
9. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة بغداد، 2005.
10. عامر عبد الرزاق الناصر، **ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2015.
11. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان–لأردن، 2013.
12. عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى ادارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن، 2009.
13. علاء فرح الطاهر، **ادارة المعلومات والمعرفة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2010.
14. فتحي سرحان، **ادارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة**، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2012.
15. محمد الصادق، **ادارة الجودة الشاملة في التعليم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.

قائمة المراجع

16. محمد الطائي وآخرون، **ضمان الجودة وأثره على أداء كليات الاقتصاد والعلوم الادارية**، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
17. محمد عبد المنعم شعيب، **ادارة المستشفيات، منظور تطبيقي: الادارة المعاصرة، تقييم الأداء، الجودة الشاملة، اعتماد المستشفيات**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
18. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
19. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحات، **ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
20. منذر منصور عبد الله ، **الاقتصاد المعرفي** ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2016.
21. مهدي صالح مهدي السامرائي وعلاء حاكم محسن الناصر، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012.
22. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، **التعليم الجامعي من منظور إداري**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. **Kimiz Dalkir**. Knowledge management in theory and practice.Elsevier butterworth heinemamm, Burlington, USA, 2005

ثالثا: المذكرات

1. أسماء عميرة، **ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة02، 2012-2013.
2. حرنان نجوى، **مساهمة ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013-2014.
3. عاشوري ابراهيم، **المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2016-2017.
4. نضال محمد الزطمة، **ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم ادارة أعمال، 2011.

ثالثا: المؤتمرات

1. تيسير أندراوس سليم، **التدريس الابداعي الجامعي كمتطلب رئيسي لضمان جودة التعليم العالي،** بحوث المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4-5 أفريل 2012.
2. سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، **تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي-اطار فكري**- بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة- جامعة القدس المفتوحة، يوليو 2011.
3. مبارك بوعشة وليليا بن منصور، **ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث في عصر العولمة،** المؤتمر العلمي الدولي-عولمة الادارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.

رابعا: المجلات والدوريات

1. شناف خديجة، بلخيري مراد، **معايير ضمان جودة التعليم العالي- عرض لبعض النماذج العالمية،** مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، 2016.
2. فراح رشيد، قنور عادل، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار**، مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
3. فواز واضح، نويري مجدي، **ادارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة،** مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE،مارس 2017.
4. مسفر بن جبران آل رفعة، **تصور مقترح لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بالمدارس السعودية في ضوء التوجهات العالمية،** مقال منشور في مجلة جامعة الباحة للعلوم الانسانية، العدد2، جانفي2015.
5. **التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي،** من إعداد لجنة التقييم الذاتي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، جويلية 2017.

الملاحق

الملـــحق رقـــم (01): الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

استبيان مذكرة ماستر حول:

دور ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة.

أساتذتنا الكرام...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى التعرف على دور ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظركم لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الفقرات بتأن بعد قراءتها بشكل جيد، ونحيطكم عملا بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها يتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

وشكرا...

الطالبتين:

- خولة حفصي
- تبينات وفاء

الاستاذ المشرف:

الربيع قرين

السنة الجامعية

2019-2018.

<u>أولا:</u> البيانات العامة (معلومات شخصية ووظيفية).

1. الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر

أقل من27 سنة ☐ 27-35 سنة ☐

36-45 سنة ☐ 46 فما فوق ☐

3. المؤهل العلمي

دكتوراه ☐ باحث ☐ التأهيل العلمي ☐

4. المستوى العلمي

استاذ التعليم العالي ☐ أستاذ محاضر-أ- ☐

أستاذ محاضر-ب ☐ أستاذ مساعد-أ- ☐ أستاذ مساعد-ب- ☐

5. سنوات الخبرة في الجامعة

1-3 ☐ 4- 6 ☐ 7- 10 ☐ 11- فما فوق ☐

6. المركز الوظيفي

إداري ☐ **أكاديمي** ☐

ثانيا: أسئلة الاستبانة

يرجى التكرم بوضع اشارة (+) امام الاجابة التي تراها مناسبة:

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة

البعد01: تشخيص المعرفة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم الاعتماد على شبكة الانترنت لاستكشاف المعرفة.					
2	يتم الاعتماد على المهارات والخبرات الداخلية.					
3	يتم جمع المعرفة من جامعات أخرى.					
4	يتم الاعتماد على المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.					

البعد02: اكتساب المعرفة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
5	يعد البحث العلمي والتعلم مصدرا لتوليد واكتساب معارف جديدة.					
6	يتفاعل الافراد فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.					
7	يتم الاعتماد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة.					
8	يتم تشكيل وحدات مختصة وفرق عمل تعمل على توليد المعرفة باستمرار داخل الكلية.					

البعد03: تخزين المعرفة.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	يتم تخزين المعرفة في قواعد بيانات تزود بمعلومات حول					

	الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.					
10	يتم تخزين المعرفة بالاستعانة بأفراد من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على تبادل خبراتهم.					
11	يتم تخزين المعرفة في الأرشيف ومستندات ورقية.					
12	يتم الاعتماد في تخزين المعرفة على معايير واضحة ومحددة تتناسب مع طبيعة عملها ومختلف أشطتها.					

البعد04: توزيع المعرفة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد على الوصول الى قواعد البيانات.					
14	تعمل الجامعة على اصدار نشرات ودوريات وأنواع مختلفة من المطبوعات.					
15	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر المعارف بغية الابتكار والتحديث.					
16	يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي كفاءات وخبرات.					

البعد05: تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	نشر ثقافة المنظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.					
18	توجد فرق عمل متخصصة تعمل على تطبيق المعرفة.					
19	تستخدم مقاييس ومعايير يتم السيطرة خلالها على المعرفة المطبقة.					
20	تطبق المعرفة عن طريق فرق متنوعة معرفيا وتكنولوجيا وأكاديميا					

المحور الثاني: جودة التعليم العالي

البعد الأول: أعضاء الهيئة التدريسية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	تساعد عملية تطبيق أنظمة الجودة على اختيار اعضاء الهيئة التدريسية الأكفاء.					
22	تساعد عملية تطبيق أنظمة الجودة على توفير الامكانيات لأعضاء الهيئة التدريسية.					
23	يساعد نظام الجودة في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.					
24	يعمل تطبيق نظام الجودة على رفع معنويات اعضاء هيئة التدريس.					
25	يؤدي تطبيق انظمة الجودة الى تعويض النقص في أعضاء هيئة التدريس.					

البعد02: جودة المناهج التعليمية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
26	تساهم المناهج التعليمية في تعديل مكتسبات الطالب.					
27	تساهم المناهج التعليمية في تحسين طرق التدريس.					
28	تتوافق المناهج التعليمية مع التطورات العلمية الحديثة.					
29	تحقق المناهج التعليمية أهداف معرفية محددة.					
30	تتوافق المناهج التعليمية مع المعايير العالمية.					

البعد03: جودة الادارة الجامعية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
31	تتوفر الادارة على قنوات اتصال مع مختلف المراكز.					

32	تهتم الادارة بتحقيق الجودة في المركز الجامعي.					
33	يتم تدريب الاداريين باستمرار لرفع كفاءاتهم المهنية.					
34	تعمل الادارة باستمرار على تفعيل القوانين والانظمة.					
35	تتجه الادارة نحو اللامركزية في أداء مختلف أعمالها.					

البعد04: جودة الموارد المالية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
36	يستخدم نظام الجودة على الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.					
37	يعمل نظام الجودة على تخفيض كلفة التعلم.					
38	يؤدي نظام الجودة الى تخفيض كلفة التعلم.					
39	يعمل نظام الجودة على تقليل الميزانيات الادارية.					
40	يؤدي نظام الجودة الى تخفيض الهدر في التعليم العالي.					

البعد06: جودة الخدمات الطلابية والخريجين.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
41	يعتبر معدل الخريجين دليلا على جودة التعليم.					
42	تهتم الكلية بأمور الخريجين وتتابع تطلعاتهم.					
43	تستجيب الكلية لمقترحات الطلبة حول تحسين وتطوير خدماتها.					
44	تقدم الكلية خدمات الكترونية للطلبة عبر الموقع الالكتروني.					
45	تقوم الكلية بتقديم خدمات مميزة للطلبة.					

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان والملاحظات المدونة.

الإسم الكامل	الملاحظات
بوركوة عبد المالك	• تصحيح لغوي لبعض العبارات.
بوطلاعة محمد	• حذف بعض العبارات واستبدالها بعبارات أكثر دلالة.
عاشوري ابراهيم	• استبعاد العبارات التي لاتخدم الاستبيان.
صكري أيوب	• وضع العبارات المناسبة والتي تتوافق مع محاور الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الملـــحق رقـــــم(03): الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة اعمال

استبيان حول:

دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة.

تحية طيبة وبعد،

أساتذتنا الكرام،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف الى التعرف على دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظركم لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاملكم معنا.

إعداد الطالبتين:

- خولة حفصي
- وفاء تبينات

إشراف الدكتور:

ربيع قرين

السنة الجامعية: 2018-2019

يرجى التكرم بوضع إشارة (+) امام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: البيانات العامة.

1. الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر

أقل من27 سنة ☐ 27-35 سنة ☐ 36-44 سنة ☐ 45 فما فوق ☐

3. المؤهل العلمي

دكتوراه دولة ☐ دكتوراه علوم ☐ دكتوراه ل م د ☐ ماجستير ☐

4. الرتبة العلمية

أستاذ التعليم العالي ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ محاضر **ب** ☐

أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ مساعد **ب** ☐

5. سنوات الخبرة في الجامعة

1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-14 سنة ☐ 15سنة – فما فوق ☐

6. المركز الوظيفي

إداري ☐ أكاديمي ☐

المحور الثاني: عمليات ادارة المعرفة

البعد الأول: تشخيص المعرفة: وهو الحصول على المعرفة من مصادر مختلفة والتي تكتسب منها الجامعة قيمة.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعزز الجامعة كفاءة فرق العمل باستخدامها شبكة داخلية للمعلومات والمعرفة.					
2	يتم الاعتماد على المهارات والخبرات الداخلية.					
3	يتم رصد المعرفة المتاحة والحديثة بانتظام.					
4	تعمل الادارة العليا على خلق البيئة الملائمة(ثقافة تنظيمية، التزام الادارة العليا) لتطبيق المعرفة.					

البعد الثاني: اكتساب وتوليد المعرفة: وهو جميع الانشطة التي تقوم بها الجامعة للحصول على المعرفة الضمنية أو الصريحة.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	يعد البحث العلمي مصدرا لتوليد المعارف الجديدة.					
6	يتم جمع واكتساب المعارف من خلال معارف وخبرات مؤسسات خارجية.					
7	يتم الاعتماد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة.					
8	يحصل موظفو المؤسسة على المعلومات الضرورية والاقتراحات الهامة مباشرة في جلسات العصف الذهني دون هدر الوقت.					

البعد الثالث: تخزين المعرفة: وذلك لغرض الوصول إليها وقت الحاجة.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
9	تملك الجامعة قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.					
10	تعمل الجامعة على تخزين السياسات والقوانين العريضة المتعلقة بأداء المهام.					
11	تعتمد الجامعة على الأرشيف والمستندات ورقية.					
12	هناك معايير واضحة للتصنيف لتخزين المعرفة.					

البعد الرابع: توزيع المعرفة: هو عملية إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
13	تملك الجامعة شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد الوصول الى المعرفة.					

14	تنشر جميع البحوث والدراسات التي قامت الجامعة باحتضانها					
15	تستخدم الجامعة نظام تبادل البيانات الالكتروني بغية تسهيل القيام بمهام موظفيها.					
16	يتم تنظيم دورات تكوينية لتطوير مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس.					

البعد الخامس: تطبيق المعرفة: وهو ممارسة المعرفة فعليا واستعمالها وإعادة استعمالها والتنفيذ والتشغيل والاستخدام.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
17	ثقافة الجامعة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.					
18	توجد فرق عمل متخصصة تعمل على تطبيق المعرفة.					
19	تتوفر الجامعة على مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة.					
20	لا يواجه أفراد الجامعة صعوبات في توصيل معارفهم.					

المحور الثاني: ضمان جودة التعليم العالي.

البعد الأول: أعضاء الهيئة التدريسية.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
21	يخضع أعضاء هيئة التدريس لتدريب أكاديمي مناسب أثناء الخدمة.					
22	يسهم أعضاء هيئة التدريس بإنتاجهم العلمي من خلال بحوث تتسم بالأصالة.					
23	عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين للعمل في الجامعة مناسب.					
24	يسمح حجم أعضاء هيئة التدريس بتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص المطلوب.					
25	يتناسب حجم أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة بحيث يحقق الكفاية المطلوبة.					

البعد الثاني: المناهج التعليمية.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
26	يتم التخطيط لإعداد المناهج الدراسية وتصميمها.					
27	تتوافر المختبرات اللازمة لتنفيذ المنهاج.					
28	تهتم الادارة بتطوير المناهج والمقررات وتعمل على تحديثها.					
29	تتعدد أساليب التقويم وأدواته المستخدمة في تقويم المنهاج.					
30	تتوفر كتب ومراجع في مكتبة الجامعة لإثراء المنهاج.					

البعد الثالث: الادارة الجامعية.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
31	تتوفر الادارة على قنوات اتصال فعالة.					
32	تهتم الادارة بتحقيق الجودة في الجامعة.					
33	يتم تدريب الاداريين باستمرار لرفع كفاءاتهم المهنية.					
34	تعمل الادارة باستمرار على تفعيل القوانين والانظمة.					
35	تتجه الادارة نحو اللامركزية في أداء مختلف أعمالها.					

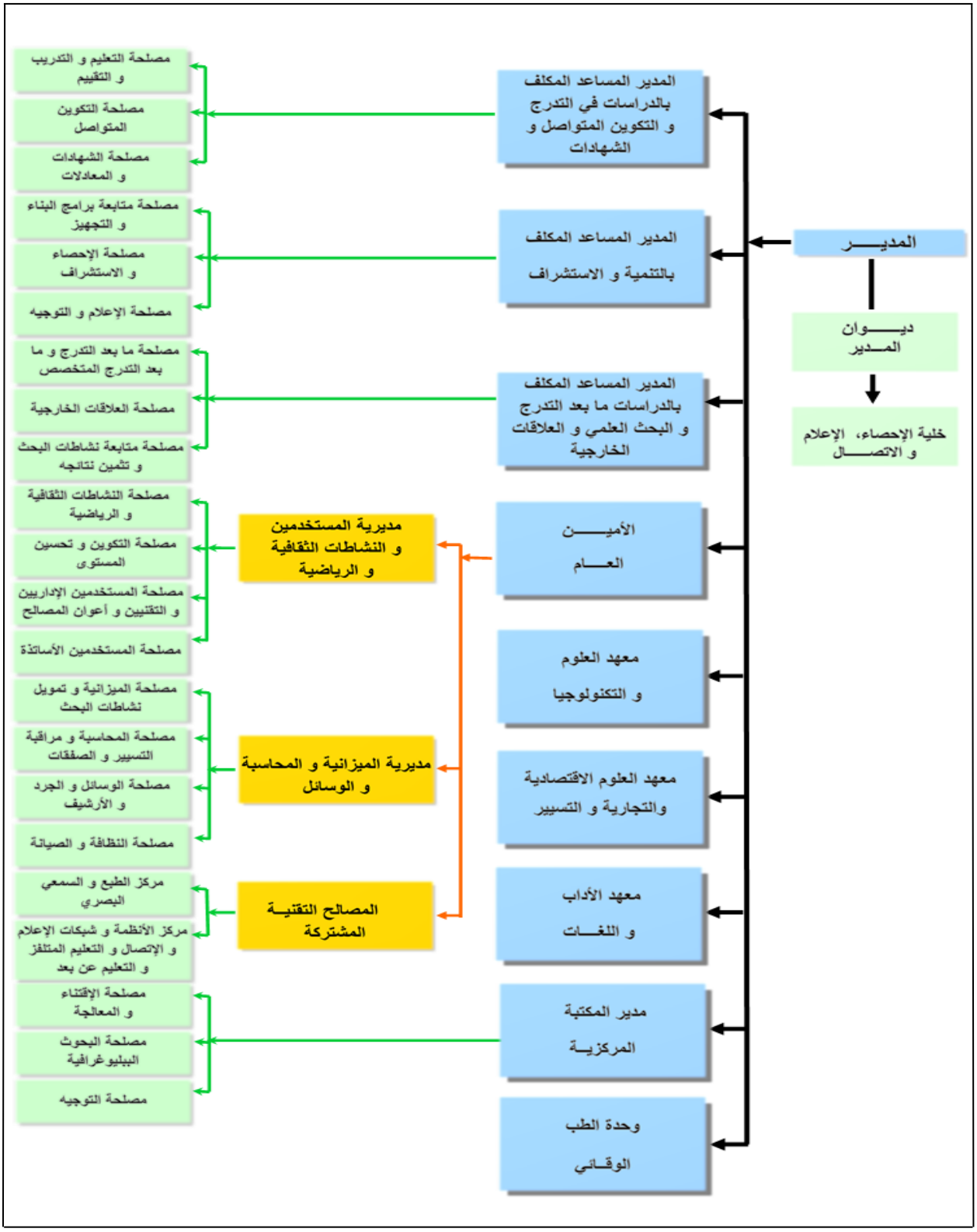
البعد الرابع: الموارد المادية والمالية.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
36	يتميز الهيكل الإداري بالمرونة وقدرته على أداء المهمة المنوطة به.					
37	يتم توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات.					
38	هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية.					
39	الموارد المالية المتاحة بالجامعة كافية لإدارة المعارف.					
40	تتوفر الجامعة على المرافق اللازمة بشكل كاف.					

البعد الخامس: الخدمات الطلابية.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
41	تقدم الجامعة برامج لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم لضمان فهمهم الكامل لمختلف خدماتها.					
42	توجد في الجامعة بنى تحتية كافية ومتاحة للطلبة والعاملين.					
43	تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة حول تحسين وتطوير خدماتها.					
44	تقدم الجامعة خدمات للطلبة عبر الموقع الإلكتروني.					
45	توفر الجامعة منح للطلبة بغية تحقيق الريادة والتميز.					

الملحق رقـم(04): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.



http://opac.centre-univ-mila.dz/opac