



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة –

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

❖ عبد الله عثمان حسناء

❖ معجل شيماء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

- ❖ أ. الجوزي ذهبية (أستاذ محاضر أ - جامعة الجيلالي بونعامة) رئيسا.
- ❖ أ. السعيد فاطمة الزهراء (أستاذ مساعد أ - جامعة الجيلالي بونعامة) مشرفا.
- ❖ أ. مقراب سارة (أستاذ محاضر ب - جامعة الجيلالي بونعامة) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2020/2019





جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة الجبالي بونعامة – خميس مليانة –

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

❖ عبد الله عثمان حسناء

❖ معجل شيماء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

- ❖ أ. الجوزي ذهبية (أستاذ محاضر أ – جامعة الجبالي بونعامة) رئيسا.
- ❖ أ. السعيد فاطمة الزهراء (أستاذ مساعد أ – جامعة الجبالي بونعامة) مشرفا.
- ❖ أ. مقراب سارة (أستاذ محاضر ب – جامعة الجبالي بونعامة) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2020/2019

# الإهداء

إلى تلك التي علمتني ما لم تعلمني إياه الجامعة مدينة لها أنا بـ"أنا"

أمي أطال الله في عمرها

إلى الذي قال لي يوما لا تكوني مثلي كي أفخر بكي فتعمدت أن أكون مثله كي أفتخر أنا بنفسي

أبي حفظه الله

إلى مصدر فخري ... أعلى ناسي...

إخوتي وأخواتي

إلى كل من دعمني معنويا ولو ببسمة.

حسنا

# الإهداء

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ويحصل عليه والأجمل  
أن يذكر من كان السبب في ذلك.

أهدي عملي هذا إلى من كانت سندي في السراء والضراء،  
إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي، إلى من غمرتني بحبها وعطفها  
وحنانها، إلى من يعجز اللسان على الثناء إلى التي الجنة تحت قدميها "أمي  
الحبيبة الغالية".

إلى من أشعل مصباح دربي وأطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي  
نحو العلم والمعرفة، إلى من ضحى من أجل أن ينير دربي وطريقي،  
إلى من زرع فينا الثقة "أبي العزيز".

إلى من عشت معهم وترعرعت بينهم، إخوتي الأعزاء كل باسمه  
إلى كل من مر بحياتي وترك ذكرى حتى ولو كانت صغيرة.

شيماء

# الشكر والعرفان

نتقدم بخالص الشكر إلى المشرف الأستاذة السعيدة فاطمة الزهراء على قبولها الإشراف على هذا البحث وعلى  
تكرمها بإرشادنا وتوجيهنا بالنصائح القيمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين تفضلوا بقراء هذه المذكرة ومناقشتها.

لا ننسى كذلك أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة

وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إثراء هذه المذكرة.

## الملخص:

تتطلب عملية بناء المجتمعات الحديثة الاهتمام بالبنیان المعرفي، ويعد التعليم أهم أعمدته الرئيسية، ومع دخول العولمة وتكاثر المعارف وتسارع تداولها أصبح الاهتمام منصب على الجانب النوعي للمعرفة أكثر منه في الجانب الكمي، وأصبحت الجودة المطلوب الأساسي لجميع الدول.

تناولنا في هذه الدراسة مفهوم إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، وحاولنا تبیان مدى الترابط الموجود بينهما، أما في الدراسة التطبيقية ركزنا على تقييم جودة التعليم العالي ومدى تطبيق إدارة المعرفة من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجليلي بونعامة (خميس مليانة)، وقد أظهرت النتائج غياب التطبيق الفعال لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين كفاءات وتشجيع البحث العلمي، وفتح تخصصات تلبي حاجات سوق العمل، وتساعد على تجاوز الأزمات التي تواجهها الدولة.

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

## Abstract:

The process of building modern societies requires attention to the knowledge structure, and education is its most important pillar, and with the introduction of globalization and the proliferation of knowledge and the acceleration of its circulation, attention has become focused on the qualitative side of knowledge rather than on the quantitative side, and quality has become the basic requirement for all countries.

In this study, we dealt with the concept of knowledge management and the quality of higher education, and we tried to show the extent of the interconnectedness between them. In the applied study, we focused on assessing the quality of higher education and the extent of knowledge management implementation by analyzing the statistical data of the questionnaire directed to professors of the College of Economic and Business Sciences and Management Sciences. The results showed the absence of effective implementation of quality standards within the university institution, and in order to achieve a qualitative leap, we must move knowledge management through the formation of competencies and the spread of scientific research, and the opening of specializations that meet the needs of the labor market and help to overcome the crises facing the state.

**Key words: Knowledge, knowledge management, quality, higher education quality.**

## الفهرس:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة
8	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات
16	المبحث الثاني: جودة التعليم العالي وإدارة المعرفة
16	المطلب الأول: تعريف الجودة، التعليم العالي، جودة التعليم العالي
19	المطلب الثاني: مبررات ومجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
25	المطلب الثالث: أثر تطبيق إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
34	المطلب الأول: أبعاد الدراسة الميدانية
35	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وتحليلها
43	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على الجودة بالكلية محل الدراسة
52	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
57	قائمة المراجع



61	قائمة الملاحق
	فهرس الموضوعات

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	معايير جودة التعليم العالي	1
34	حجم العينة المدروسة	2
37	معامل "Cronbch Alpha" لقياس ثابت الاستمارة	3
39	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة	4
44	إجابات أفراد العينة حول عملية تشخيص المعرفة	5
44	إجابات أفراد العينة حول عملية إنشاء المعرفة	6
45	إجابات أفراد العينة حول عملية خزن المعرفة	7
45	إجابات أفراد العينة حول عملية توزيع المعرفة	8
46	إجابات أفراد العينة حول عملية تطبيق المعرفة	9
46	إجابات أفراد العينة حول جودة البحث العلمي في الكلية محل الدراسة	10
47	إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات الطلابية والخرجين في الكلية محل الدراسة	11
47	إجابات أفراد العينة حول جودة المناهج والبرامج في الكلية محل الدراسة	12
48	إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات الإدارية في الكلية محل الدراسة	13
48	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والجودة التعليمية في الكلية محل الدراسة	14
49	لاختبار الفروق لإجابات " أفراد العينة ANOVA" نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	15
50	" لاختبار الفروق لإجابات أفراد العينة ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي " لمتغيرات العمر الرتبة الوظيفية والخبرة	16

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	علاقة البيانات والمعلومات والمعرفة	1
13	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	2
35	متغيرات الدراسة مع تبيان المتغير الرابط	3
40	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
40	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	5
41	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
41	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	7
42	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	8

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
62	الاستبيان

مقدمة

## توطئة:

شهد العالم تغيرا كبيرا خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي يفوق كثيرا ما شهده في الفترات السابقة، حيث تمر المؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، مما أدى إلى ضرورة السيطرة والتسيير الأمثل لهذا الكم من المعلومات والمعرفة بطريقة يمكن من خلالها توظيفها لخدمة التنظيمات المعاصرة، حيث أصبحت الآن تعتمد بشكل كبير على الأخذ بمنطق إدارة المعرفة والتطورات الحاصلة في هذا الميدان لضمان جودة مخرجاتها.

من هنا نرى أن مفاهيم المعرفة والجودة أصبحت هي المحرك الذي يقود التنافسية في وقتنا الحالي، وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية والصناعية، إلا أنه يملك فرصا أكبر وذات مغزى للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي فإنتاج وتطبيق المعرفة بشكل أكثر تميزا والاستثمار فيها يعد أهم مسعى للمؤسسات الجامعية، وإن كانت تهتم بالمعارف منذ إنشائها، إلا أنها الآن وبتزايد التدفق المعرفي و تزايد الطلب على التعليم الجامعي، وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات لاستقطاب المزيد من الطلاب والبحث عن التميز عن طريق توفير برامج أكثر تميزا وابتكارا، تحتاج لإدارة معارفها بشكل يضمن الإنتاج والاستخدام الأفضل لها، وبالتالي فهي المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها.

على غرار الجامعات الأخرى، فإن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عرفت عدة محاولات للإصلاح لتحقيق طموحات مرجوة أو مستهدفة نحو استثمار بشري ذو نوعية إلا أن السمة الوحيدة لهاته المحاولات هي الفشل، فنحن نلاحظ غياب الجامعات الجزائرية عن تصنيف أرقى الجامعات العالمية، سواء الغربية أو العربية، وتذيلها مؤخرة الترتيب، حيث كانت أفضل جامعة جزائرية "جامعة باب الزوار للعلوم والتكنولوجيا" في المرتبة 2050 عالميا، وفي المرتبة 13 في منطقة شمال إفريقيا، وهذا حسب التصنيف الصادر عن الموقع المتخصص "ranking wab of universities" لسنة 2019.

أمام محاولات تحقيق التنمية والنهوض بالاقتصاد الوطني، أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاهتمام بجودة التكوين والتعليم من أجل الارتقاء إلى أعلى المعايير الدولية، على الرغم من أن الدولة خصصت جزءا من مواردها وجهودها للتعليم العالي والاهتمام به وإن كانت غير كافية أو غير واقعية إلا أنها تدرج تحت مسمى "محاولات".

## ✓ مشكلة الدراسة:

تعاني معظم مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من عدة مشاكل تتمثل أهمها في تدني نوعية مخرجاتها وعدم مواءمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في البلاد أو البلدان الأخرى، فالكثير من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تشكل أولوية لحاجة المجتمع، حيث أصبح سوق العمل المحلي مشبعا منها، وهذا كله يدور حول تحسين جودة التعليم العالي، وأن استخدام أنواع المعارف المعاصرة استخداما فعليا وليس شكليا وتبني إدارة المعرفة قد تضمن لها تحقيق الأداء المنتظر منها.

كنموذج لدراستنا اخترنا أن نجري الدراسة الميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "الجيلالي بونعامة خميس مليانة".

انطلاقاً من هنا تظهر الإشكالية العامة للبحث والمطروحة كالتالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير (جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة)؟

وفي مضمون هذه الإشكالية يمكن أن نشق بعض الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة وما هي أهميتها في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الجامعية لتقييم جودتها؟
- ما مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي؟
- ما الأثر الذي يمكن أن يتركه تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الجودة بالجامعة محل الدراسة؟

✓ **الفرضيات:**

**الفرضية الرئيسية:** تقوم إدارة المعرفة بتحويل المعلومات إلى مجموعة معارف متنوعة يمكن الاستثمار فيها أو استخدامها في اتخاذ قرارات تساهم في تحسين جودة التعليم العالي.

**الفرضيات الفرعية:**

- H<sub>1</sub>: إدارة المعرفة عملية منهجية في توفير المعرفة وإتاحتها للعاملين في قطاع التعليم العالي بما يوفر فرصة لزيادة المعارف من خلال توفير البيانات والمعلومات ونشر المعارف والمعلومات؛
- H<sub>2</sub>: تقوم بعض المؤسسات الجامعية بعملية تقييم لأداء أعضاء الهيئة التدريسية وربط مخرجات هذه العملية باتخاذ قرارات تساهم في تحسين جودتها أكثر؛
- H<sub>3</sub>: يمتلك أفراد عينة الدراسة معلومات غير كافية وغير دقيقة عن إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي؛
- H<sub>4</sub>: يساهم تطبيق إدارة المعرفة في زيادة تحسين الجودة التعليمية والتكوينية للطلبة مما يساهم في زيادة جودة مخرجات المؤسسات الجامعية؛

✓ **مبررات اختيار الموضوع:**

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، مما يجعل من إدارة المعرفة أسلوباً لمعالجة تحسين الجودة؛
- نقص الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية باللغة العربية المتعلقة بجودة التعليم العالي؛
- نقل التجارب الدولية المتقدمة في ميدان ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لأخذها كنماذج للعمل بها؛

- وضع تصور مقترح لتحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي بطريق تطبيق إدارة المعرفة وتبسيط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة وانعكاسات أبعادها على الجامعة محل الدراسة.
- ✓ **أهداف البحث وأهميته:**
- تظهر أهداف هذا البحث في:
  - معالجة موضوع هام تواجهه مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي والجزائري بشكل خاص؛
  - التعرف على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي؛
  - التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة؛
  - محاولة الوقوف على التحديات والمشاكل التي تواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر.
- تتم أهمية هذا البحث في مكانة وحدثا الموضوع محل الدراسة، كما تظهر أهميته كذلك فيما يلي:
  - الكشف عن مواطن نقاط القوة والضعف في تطبيق إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي؛
  - تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم ضمان الجودة؛
  - معرفة العوائق والمشاكل التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مما يساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات الجزائرية.
- ✓ **حدود البحث:**
- تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمنية والموضوعي، والتي سنتناولها في الآتي:
  - **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على دور إدارة المعرفة لتحقيق معايير تحسن من الجودة للتعليم العالي؛
  - **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة)؛
  - **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2020/2019.
- ✓ **منهج البحث:**
- نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة والمعلومات، فقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة والمنهج التحليلي والإحصائي.
  - تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع المعلومات هي:
    - المصدر النظري: يشتمل على المؤلفات والمذكرات والمداخلات الملتقيات؛
    - المصدر التطبيقي: يشتمل على الاستبيان الموجه إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة)؛

## ✓ صعوبات البحث:

تمثلت صعوبات البحث بشكل عام:

- صعوبة جمع المعلومات من مختلف إدارات الجامعة؛
- صعوبة استرجاع البيانات؛
- صعوبة في تحليل المعلومات؛
- انتشار وباء عالمي سبب توقف مؤقت للجامعات وجميع المؤسسات؛

## ✓ هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة كما يلي:

➤ مقدمة: تم فيها طرح إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها وأهدافها.

➤ الفصل الأول: تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** تناول الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة قدم فيه النشأة، المفهوم، المبررات ومجال تطبيقها في مؤسسات، أهمية إدارة المعرفة في ضمان جودة المخرجات؛
- **المبحث الثاني:** تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي حيث تم فيه التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة من منظور التعليم العالي وأيضا إلى مبررات ومجالات تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات وأخيرا إلى عوامل نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة؛
- **المبحث الثالث:** استعرضنا الدراسات السابقة الأجنبية والعربية وحتى المحلية وتم توضيح القيمة التي تضيفها الدراسة الحالية إلى الدراسات السابقة؛
- **الفصل الثاني:** تقدم الدراسة الميدانية أو الجانب التطبيقي من الدراسة، تناولنا فيه مبحثين
- **المبحث الأول:** فتطرقنا للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح المكان والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثاني:** حاولنا عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها؛
- **خاتمة:** تم فيها وضع خلاصة شاملة للدراسة الميدانية والنظرية.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعرفة  
وجودة التعليم العالي



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة مناقشات مكثفة حول إدارة المعرفة، وحفلت الأدبيات بكثير من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية في حقول علمية عديدة ذات صلة بإدارة المعرفة كالاقتصاد والاجتماع، وحفلت شبكة المعلومات الدولية بمواقع لا حصر لها تهتم بإدارة المعرفة، الأمر الذي جعلها تتعدى إلى كونها موضوعا مستقلا يدرس في كثير من المجالات. فنرى أنها على مستوى التعليم العالي تصدرت اهتمام الباحثين لكونها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظومة التعليمية، فهي تحدد بشكل رئيسي نوعية وجودة التعليم المقدم.

تأسيسا على ما سبق، وقصد الإلمام بركائز إدارة المعرفة وإبراز أهميتها في تحسين جودة التعليم العالي، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول الخلفية النظرية لإدارة المعرفة، بينما يشتمل المبحث الثاني على إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، فيما يقتصر المبحث الثالث على ذكر الدراسات السابقة وما تحويه الدراسة الحالية من أهمية وإضافات على الموضوع.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

يحتل موضوع إدارة المعرفة على أهمية ديناميكية كبيرة في الإنتاج الفكري للإدارة، خاصة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من أجل تحسين وضمان جودة عالية. وهنا تمثل إدارة المعرفة أحد الخيارات المتاحة للتميز ولتطوير الأداء الجامعي.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

#### أولاً. نشأة إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة كمصطلح ومفهوم تعتبر من المفاهيم الحديثة التي يعود ظهورها إلى ثمانينات القرن الماضي عبر دون مارشاند "Don Marchand" على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، غير أنه عند تناولها في الأوساط الأكاديمية ومؤسسات الأعمال لا يمكن بأي حالٍ من الأحوال فصلها تاريخياً عن المعرفة كمفهوم، أي المعرفة من المفاهيم القديمة ووجودها مرتبط بوجود الإنسان، لذلك نجد الباحثين والمختصين يتناولون هذا المفهوم في سياق المعرفة ذاتها التي هي أساسه، وما ارتباطها بالإدارة إلا لينظمها ويجعلها منها قيمة ذات مردود إيجابي على الفرد والمجتمع. هذا الارتباط فرضته الثورة المعلوماتية والتقدم التقني الهائل، من أجل جمع وتنظيم وتحديد ومشاركة مصادر المعرفة كونها أصبحت محورا رئيسا في موارد المنظمات والمؤسسات. كما أن هذا المفهوم يمكن مماثلته بمفهوم إدارة المعلومات فإذا كان من الضروري بناء وتطوير إدارة لموارد المعلومات في المنظمة والمجتمع عموما، فإن من الحيوي وضع بنية تنظيمية وإنسانية متكاملة تتولى إدارة موارد المعرفة المتاحة مع التركيز على الجزء الأهم في هذه الموارد وهو رأس المال الفكري أو رأس مال المعرفة الذي يعتبر مورد لإنتاج المعرفة الجديدة وابتكار وسائل النهوض بالمجتمع والاقتصاد والحياة الإنسانية، وخلال السنوات الماضية تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، مما دفع بكثير من المؤسسات لتبنيه خصوصا في قطاع الأعمال، واستطاعت الكثير من هذه المؤسسات تحقيق نجاحات كبيرة كون إدارة المعرفة أصبحت أحد أهم عوامل النجاح في ظل البيئة التنافسية في وقتنا الحاضر.<sup>(1)</sup>

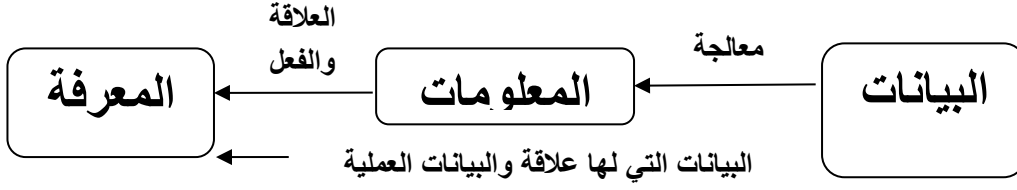
#### ثانياً. مفهوم المعرفة:

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب التفريق بين مصطلحي البيانات والمعلومات، فالمعلومات هي بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، وهذه المعلومات يتم تطويرها وتفسيرها لترقى إلى كونها معرفة، يمكن القول أن البيانات هي مجموعة من الحقائق والقياسات التي ليس لها قيمة إلا بعد معالجتها للتحويل لمعلومات.<sup>(2)</sup>

(1) ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، ط1، ص25.

(2) Rainer & Cegielsk, **Introduction to information systems**, 3rd edition, john wily & sons, Inc, 2009, p148.

الشكل رقم (1): علاقة البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: خضر مصباح طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص24. على العموم فإن لمصطلح المعرفة "knowledge" عدة تعاريف تتعدد وتتنوع باختلاف مداخل تناول ودراسة هذا المصطلح أو باختلاف خلفيات دارسي الموضوع.

عرفت المعرفة بأنها "عملية المزج بين المعلومات و الخبرة المكتسبة والإدراك الحسي"<sup>(3)</sup>، لذا تشير المعرفة إلى مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي يعتمد عليها الفرد في اتخاذ قراراته وتبني سلوكياته<sup>(4)</sup>. أو "هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية، والبصيرة التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة حيث أن مصدرها وتطبيقها متواجدان في أذهان المنظمات"<sup>(5)</sup>.

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها وانتشارها، طرح "T.Bakeman" تصنيفا للمعرفة حيث صنفها إلى أربعة أنواع هي<sup>(6)</sup>:

- **المعرفة الصريحة:** وهي معرفة جاهزة وقابلة للوصول وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم؛
- **المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم):** قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة، لكنها معرفة غير رسمية؛
- **المعرفة الكامنة (العقل الإنساني، التنظيم):** قابلة للتوصيل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك؛
- **المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، التنظيم):** وهي المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، الدراسة والتجريب؛

(3) ميرفت موسى وحسن أحمد حسن، درجة ممارسة عمليات نقل المعرفة في وزارة والتعليم الأردنية ومديرياتها ومقترحات للتطوير، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك الأردن، 2016، ص11.

(4) خليف عيسى وقوادرية ربحية، إدارة رأس المال البشري كمدخل للمعرفة، الرواق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص51.

(5) عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ط1، ص15.

(6) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص32.

ثالثاً. مفهوم إدارة المعرفة:

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي نستعرض بعض من هذه التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، وهي:

- عرفها (Grundstien,2012) على "أنها إدارة الأنشطة والعمليات التي تحسن استعمال وخلق المعرفة في المؤسسة"؛
  - تعرف كذلك على أنها "مدخل إلى الإضافة، أو إنشاء القيمة من خلال المزج، أو التجميع بين عناصر المعرفة، من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه، كبيانات، أو معلومات، أو معارف منفردة (7)؛
  - مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي (8)؛
  - مفهوم إدارة المعرفة حسب جامعة تكساس على أنها: "عملية منظمة للبحث عن المعلومات وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العامل لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الحصول الفكرية من الضياع وسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل المؤسسة"؛
  - كما يمكن تعريفها بأنها: "الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة لإيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (9)".
- يلاحظ من خلال ما سبق أن مختلف التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة حيث أن مختلف التعاريف التي قدمت تشير إلى نفس الفكرة، لكن تختلف في التركيز على جانب معين لإدارة المعرفة، كما نلاحظ أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة عناصر أساسية في المؤسسة وهي: الأفراد، التقنيات والأنشطة التي تساعد في تشخيص، توليد، تخزين، توزيع المعرفة وتطبيقها، لتمكن المنظمة من استثمار المعلومات والمعرفة التي لديها ومشاركتها، بأفضل الطرق الممكنة.

(7) عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2004، ص 89.

(8) نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط2، ص 89.

(9) وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 169.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### رابعاً. مبادئ إدارة المعرفة:

يمكن وضع مجموعة من المبادئ لإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي<sup>(10)</sup>:

- إدارة المعرفة مكلفة (ليست ذكية): المعرفة تمثل أصالاً من أصول المنظمة، وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى. فالكثير من الأنشطة مرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال، كتعليم العاملين المشاركة والاستخدام للمعرفة؛
- تتطلب الإدارة الفعالة حلول تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا: عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئتها وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك، وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحواسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك، ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح استخدام الأفراد والتكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض؛
- إدارة ذات صبغة سياسية عليا: المعرفة تعتبر قوة ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى حيث لا بد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة كما تتحدد أيضاً سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة؛
- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة لمديرين للمعرفة: تخصيص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية المؤسسة، بالإضافة إلى أن مديري المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر، ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات؛
- إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي: من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق وتصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال؛
- إدارة المعرفة عملية مستمرة ليست لها نهاية: تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلي، السبب أن إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائماً.

<sup>(10)</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، محاضرات إدارة المعرفة: مدخل قياس رأس المال الفكري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016، ص.32.28.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### المطلب الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات تهيئة بيئتها للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

- **الاستراتيجية:** لقد ظهرت عدة تعاريف لمفهوم الاستراتيجية، وسوف يقتصر بحثنا على تعريف واحد وهو أن الاستراتيجية: أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعياً لتحقيق الأهداف<sup>(11)</sup>؛
- **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل<sup>(12)</sup>؛
- **التكنولوجيا والمعلومات:** تمتلك تقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المؤسسات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات<sup>(13)</sup>؛
- **العمليات:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، ويمكن تحديد العملية في إدارة المعرفة بنشاطات أهمها الإسهام في تطوير البرنامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة، والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار، والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة، قياس النتائج، وقياس التقدم بتنفيذ البرنامج، أو إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة، وتحقيق سرعة الاستجابة. تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المؤسسة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها

(11) الزيادات، م، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص67، ص68.

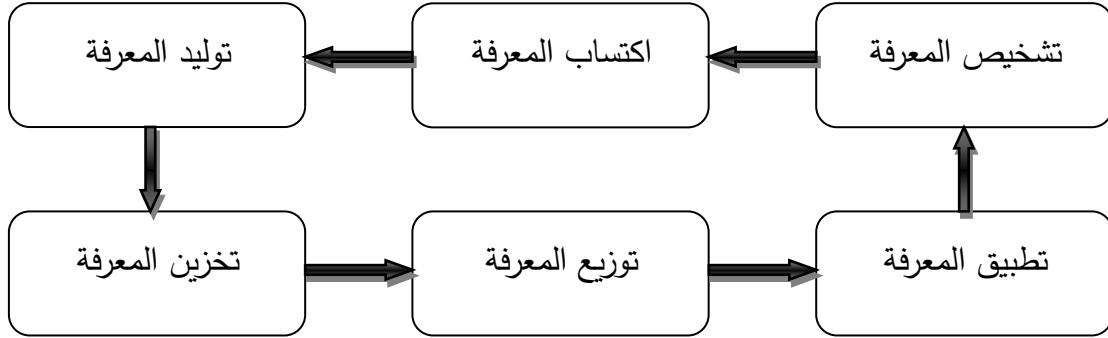
(12) همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2001، ص153.

(13) Shanghong, T. .Knowledge management in libraries in the 21st century. In: 66th IFLA council and General Conference.- Jerusalem: 2000. (accessed 10-05-08) Available. at: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. تعمل هذه العمليات بشكل متسلسل ومتكامل فيما بينها، والشكل الموالي يوضح مختلف العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (02): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص10.

من خلال الشكل السابق فإن مراحل العمليات الإدارية تتمثل في<sup>(14)</sup>:

- **تشخيص المعرفة:** عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة تشخيص المعرفة فعلاً مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، وتمثل تقييم كفاية المعارف والاستعانة بالمختصين، والخبراء بعملية التشخيص، وتحديد المعارف اللازمة للممارسات الجديدة للعمل المعرفي؛
- **اكتساب المعرفة:** هو الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع، وتتمثل بمدى اعتماد العاملين على أنفسهم، واستخدام أسلوب الحوار لتطوير المعارف ومدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية؛
- **توليد المعرفة:** عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المصرف، والوصول إلى معرفة جديدة وتمثل بمدى استخدام اللجان والفرق والمدارة ذاتياً، واستخدام أنشطة التدريب والتعليم، وتوافر دائرة تهتم بالمعارف الجديدة وعملية توليدها، ومدى استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين؛
- **تخزين المعرفة:** هو الاحتفاظ بالمعرفة، إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعها المعرفي أو ضمن التقارير والمنشورات والكتب، وتتمثل بمدى توثيق المعارف في الوثائق وتوفير أنظمة برمجيات وقواعد بيانات من أجل تخزينها، وتوفير وسائل اتصال تسهل عملية الوصول إليها، وقيام المصرف بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف؛

<sup>(14)</sup> محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص10.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

- **توزيع المعرفة:** هو عملية نقل المعرفة الصحيحة والمطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وتتمثل في إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجع على توزيعها داخل المؤسسة وكذلك إمكانية تبادل الخبراء والمختصين بين الوحدات والأقسام ومدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوفرة لدى المصرف<sup>(15)</sup>.

ومن أجل إدخال إدارة المعرفة إلى المؤسسات تم اقتراح ثلاث استراتيجيات تكمن فيما يلي<sup>(16)</sup>:

- **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً عندما يكون الأفراد يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام، وعندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة؛

- **استراتيجية التروي الحذر:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحيطه وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

- **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، وتعتبر ذات مردود عالٍ بالنسبة للمؤسسات التي تأخذ على نفسها التزامات بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة؛ كما توجد بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه.

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها في المؤسسة بحيث تحقق للمؤسسات والمنظمات ميزة تنافسية، حدد (Davenport, 1997) مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة ومنها:

- التركيز على قيم المنشأة أو المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛
- توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم؛
- تبني طرق تحفيزية لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.

<sup>(15)</sup> محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 10.

<sup>(16)</sup> يوسف المحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 71.



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

وتبرز أهميتها من خلال ما يلي (17):

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز؛
- تمكين المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمؤسسة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

(17) فيصل علوان الطائي، المحاضرة الرابعة: نشأة وتطور إدارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 24.25.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

عادت موجة المطالبة بجودة التعليم العالي لتحتل من جديد أولويات العمل في جميع دول العالم، وانتقلت أهداف التعليم إلى تحقيق جودة التعليم وتأهيل الكوادر وتكوين العلماء في جميع المجالات والاختصاصات، هذا أدى بالضرورة بهذه الأخيرة لتبني إدارة المعرفة في تسييرها.

### المطلب الأول: تعاريف الجودة، التعليم العالي، جودة التعليم العالي

انتقل مفهوم الجودة إلى القطاع التعليمي، وباتت من أهم المتغيرات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الارتقاء بمستوى الطلبة، في جميع الجوانب العلمية والاجتماعية والثقافية والوفاء بمتطلباتهم وبالتالي تنمية الثروة الحقيقية للمجتمع ومواجهة التحولات العالمية.

### أولاً. مفهوم الجودة:

مع ارتفاع حدة المنافسة، ومع تزايد مستوى متطلبات العملاء، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرة التنافسية فلا شك أن تحقيق الجودة هو مسعى جميع المؤسسات، ذلك أن الجودة لم تعد اختيار يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له (18).

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترتها بعض الغموض، كما أنها عرفت العديد من التطورات منذ بداية القرن العشرين، من خلال المراحل المختلفة لتطور الجودة، يمكن القول أن مفهومها انتقل من اكتشاف الخطأ إلى منعه من الحدوث، ومن الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالزبون، أي الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.

• عرفت الجودة على أنها "توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم المنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديمه مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً" (19).

• يعرف فيليب كروسبي "Philip Crosby" إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية".

(18) خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ط3، ص74.

(19) أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ط1، ص19.

### ثانياً. مفهوم التعليم العالي:

يعتبر مصطلح التعليم العالي واسع المضمون وشامل المعنى، حيث تعرف منظمة اليونسكو التعليم العالي بأنه "كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة، يشير هذا التعريف إلى أن التعليم العالي ينطوي على خصوصية وأهمية بالغة في إعداد الفرد وتأهيله، وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتخصصة، وقابليته للاندماج ومسايرة التطورات الحاصلة في العالم"<sup>(20)</sup>.

### ثالثاً. مفهوم جودة التعليم العالي:

لجودة التعليم العالي تعاريف كثيرة، نأخذ منها تعريف مؤتمر اليونسكو للتعليم، الذي أقيم في باريس من شهر أكتوبر 1998 الذي ينص على "جودة التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، هيئة التدريس، الطلاب، المباني والمرافق، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً"<sup>(21)</sup>. وفي الأخير يمكن تعريف الجودة في التعليم العالي تعريفاً يتناسب مع الدراسة الحالية بأنها "قدرة مؤسسة التعليم العالي على تحقيق رضا المستفيدين وذلك عن طريق مقابلة رغباتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم، وتحقيق أهدافها المنشودة لرقى المجتمع"

تعتبر جودة التعليم العالي أمراً ضرورياً وهاماً لعدة أسباب منها<sup>(22)</sup>:

- تساعد في التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية والمادية؛
- تساعد على تحسين الجودة في الخدمات الأخرى وزيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في الإدارة الجامعية؛
- تساعد على صنع القرار المتعلق بالعمل، وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل الممكنة؛
- تقوم بمراجعة المنتج التعليمي للطالب نتيجة القصور التعليمي المتمثل في الاستثمار دون عائد مرضي، لأن المخرجات لا تلقى الطلب الفعال في سوق العمل، وتقوم بتطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصر في المدخلات والعمليات والمخرجات؛

يمكن حصر معايير جودة التعليم العالي في الجدول التالي:

<sup>(20)</sup> محمد حسن الطروانة، نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للطلبة في مناهج التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية، أيام 10-12/05/2011، ص 04.

<sup>(21)</sup> قمرى زينة وبوقامة عمر، أهمية الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، أيام 20/11/2010، جامعة سكيكدة، ص 85.

<sup>(22)</sup> حرزان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 29.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### الجدول رقم (1): معايير جودة التعليم العالي

القيادة	تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق جودة مؤسسات التعليم لذلك نحتاج إلى منهجية إدارة الجودة وتحسينها في هذه المؤسسات، من خلال قيادة إدارة متحمسة ذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بينهما وبين المرؤوسين كما تتطلب فريق العمل متعاون لديه ولاء وانتماء.
رؤية الجامعة ورسالة	يجب أن تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي رسالة واضحة المعالم ومحدودة تعبر عن رؤيتها وأهدافها العامة والخاصة، لأن هذه الأخيرة تركز على المسار المستقبلي للمؤسسة من خلال ترجمة القدرات والإمكانات التي تخطط للتنمية.
الثقافة التنظيمية	تشكل الثقافة التنظيمية بيئة اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المؤسسة التعليمية، ولها دور مؤثر في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادفها.
أعضاء الهيئة التدريسية	من خلال تأهيلهم العلمي والسلوكي والثقافي وخبراتهم العلمية يقوم أعضاء هيئة التدريس بإنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهدافها عن طريق: - توفير العدد الكافي لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين؛ - اعتماد معايير واضحة و شفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس؛ - أن تتوفر للجامعة برامج متخصصة للتطوير المهني و التعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس.
برامج الدراسة ومناهج	شمولية ومرونة استيعاب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، وتوظيفها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، كما يجب على المناهج التعليمية أن تتلاءم مع الفلسفة العامة وتحقيق رسالة وأهداف وحاجات الطلبة والمجتمع ككل وأن تتوافق مع مخرجات هذه البرامج مع المعايير المحلية والدولية.
إدارة الموارد البشرية والمادية	- حتى نحصل على تفوق جامعي ناجح ومتميز، لابد من التركيز على تطوير وتنمية مواردنا البشرية عن طريق تنمية القدرات الإدارية والتدريبية وتحسين المرافق والخدمات وتجهيزاتها. - توفير نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة؛ - توفير مكاتب منافسة لأعضاء الهيئة التدريسية وتوفير مرافق خدمة أساسية كافية؛
البحث العلمي	يستحسن وضع إستراتيجية البحث العلمي، التي تتفق مع رسالة المؤسسة كما يجب على أعضاء هيئة التدريس المشاركة في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة، حتى يضمنوا تطلعاتهم على المستجدات الحديثة في مجال تخصصهم مع توفير الأجهزة اللازمة للعمليات البحثية.
خدمة المجتمع	يجب أن تساهم المؤسسة التعليمية في المجتمع، من خلال تنمية البيئة المحيطة بها وإنشاء وحدة عملية تعزز من علاقة مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي مع سوق العمل، في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.
الطلبة	بؤرة عملية التعليم يجب تأهيلهم علميا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكنوا من استيعاب المعرفة التي تنعكس ايجابيا على مستوى الجودة ومواكبتهم للتطورات العصرية وانفتاحهم على البرامج المستقبلية.

المصدر: إعداد الطالبتين

**المطلب الثاني: مبررات ومجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**  
**أولاً. مفهوم إدارة المعرفة في التعليم العالي:**

مازال مفهوم إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي يعد مفهوماً حديثاً، خاصة من الناحية التطبيقية ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، لهذا نأخذ مجموعة من التعريفات التالية: يقصد بإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها "العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التعليمية على اكتساب المعرفة، توليدها، إيجادها، تنظيمها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المؤسسة والمستفيدين من خارجها"<sup>(23)</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة موارد أساسية في المؤسسة وهي: الأفراد، العمليات والتقنيات، لتمكين المنظمة التعليمية من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فعالية.

ومن بين الأهداف التي تتوقع مؤسسات التعليم العالي تحقيقها جراء تطبيقها إدارة المعرفة ما يلي<sup>(24)</sup>:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال المعرفي لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المنظمة التعليمية وتطوير علاقاتها بممثلياتها؛
- توحيد أسلوب العمل الإداري داخل المنظمة التعليمية؛
- الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية بهدف تمكين الأفراد المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها؛

**ثانياً. مبررات التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي:**

يعد قطاع التعليم العالي مناسباً لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، والأكثر احتياجاً لها مقارنة بالقطاعات الأخرى، لأن الباحث دائماً يبحث عن الأساليب والنماذج التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على ضمان المعلومات والمعارف ونشرها، يمكن حصر أسباب التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي في التالي<sup>(25)</sup>:

- تمتلك مؤسسات التعليم العالي بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في العناصر البشرية والتقنية؛
- التعليم العالي على دراية بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية؛

<sup>(23)</sup> إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 01-04/11/2009، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص13.

<sup>(24)</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1، ص77.

<sup>(25)</sup> حسن حسين البيلوي وسلامة عبد العظيم حسن، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ط1، ص253.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

- إدارة المعرفة مهمة جدا بالنسبة لمثل هذه المؤسسات حتى يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين؛
- مهمة لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة؛
- التطور المتزايد في التعلم المرتبط بالعمل؛
- التقجر المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا المتمركزة حول التقنيات الحديثة في ممارسات العملية التعليمية؛
- امتلاكها لبنية تحتية معلوماتية حديثة؛ والتوسع في تقديم خدمات التعليم الإلكتروني؛
- في ظل التشابه الكبير بين مؤسسات التعليم العالي الحديثة ومؤسسات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وتوجهها نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي تحت مسمى "Education Market" لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح لهذه المؤسسة ميزة تنافسية قد تكون اهتمام لها؛

- المحافظة على الزيادة المستمرة بين أعداد الطلبة ومعدلات التخرج؛
- المحافظة على القوى العاملة في مجال التقنية؛
- المنافسة على جميع المستويات من أجل تلبية احتياجات الطلبة في أي وقت وفي أي مكان؛

تتبع أهمية تطبيق المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كونها تقوم على الابتكار والبحث عن المعرفة ونشرها، أين يمثل البحث العلمي أداة فعالة لإيجادها في حين يعتبر التدريس وسيلة لنشرها، ففي ظل المتغيرات والتطورات التكنولوجية أصبحت مؤسسات التعليم العالي تسعى لمواكبة التغيرات في المجتمع الموجه بالمعرفة كما أن حاجات الطلبة تتزايد باستمرار وذلك لمواجهة حياة العمل، لان مستقبل المجتمعات قائم على الفرد القادر على اكتساب وتطبيق المعرفة والذي يملك المهارات الضرورية التي تساعد على استثمارها بشكل جيد.

### ثالثا. خطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

إن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تساعد على رفع مستوى الأداء، وفي ما يلي أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة<sup>(26)</sup>:

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوائمة مع التعليم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح فريق العمل؛
- **القيادة التنظيمية:** للقيادة دور جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المؤسسة والموضوعية

(26) اناس أوبكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018، ص62.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

في اتخاذ القرارات، والمرونة والفاعلية، وعلى القيادة والتركيز على عدة أمور لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وهناك أنماط قيادية ثلاث متطلبات إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الداعمة للأفراد، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحولية، نمط القيادة الكاريزمية؛

- **القوى البشرية:** إن عنصر الأفراد هو أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن خلق ومشاركة المعرفة يتم من خلال الأفراد، بينما تعتبر الثقافة والتكنولوجيا وغيرها من الأدوات المساعدة لتسهيل تطبيق إدارة المعرفة، فنظرا لدور الموارد البشرية يجب على المؤسسات أن تركز الاهتمام في كيفية تطوير قدراتها من خلال الارتقاء بعمليات التوظيف، وتفعيل برامج التدريب، وتقويم الأداء وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في إدارة المعرفة؛

- **تكنولوجيا المعلومات:** أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات من خلال مكوناتها المختلفة (الأجهزة، البرمجيات، مخازن البيانات، الاتصال والشبكات عن بعد، أنظمة إدارة الوثائق، أدوات التواصل بين الأفراد، التعليم الإلكتروني) في دعم إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة؛

في الأخير يمكن القول أن تبني وتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر على مجال محدد من المجالات، وإنما قد توظف في كافة المهام والأنشطة والعمليات التي تتم في مؤسسات التعليم العالي ويشمل ذلك: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التخطيط والخدمات الإدارية، الشؤون والخدمات الطلابية، خدمات الإرشاد الأكاديمي، أعمال القبول والتسجيل، خدمات المكتبات ومصادر المعلومات، شؤون أعضاء هيئة التدريس، قياس وتقويم الأداء المؤسسي، تطوير أعضاء هيئة التدريس، تطوير المناهج، وغيرها.

تشير الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة إلى تعدد النماذج المقدمة لوصف وترتيب عناصرها وعملياتها، كما قدم الباحثون نماذج وصفية لمكونات ومراحل حياة المعرفة، رغم اختلاف مسميات عملياتها ومكوناتها، وتباين ترتيب مراحلها من دراسة لأخرى إلا أن مراحل إدارة المعرفة تدور في معظمها حول خمسة نشاطات أساسية:

- **تشخيص المعرفة:** تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة في مؤسسة التعليم العالي وما هو متوفر من المعارف عند أعضاء هيئة التدريس ومقارنتها بما هو مطلوب، فهي عملية ضرورية في مؤسسة التعليم العالي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأفراد (أعضاء هيئة التدريس) الحاملين لها، كما تحدد مكانها في القواعد المعرفية، ولكي تتمكن المؤسسة من رصد قدراتها المعرفية يجب أن تحدد المصادر الداخلية أو الخارجية للمعرفة، إذ تعد عملية التشخيص من أهم العمليات تواجه المؤسسات لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص<sup>(27)</sup>.

- **توليد المعرفة:** تتمثل في ابتكار وإبداع وإنتاج أفكار جديدة، قد تكون مصادر الحصول عليها مصادر داخلية يتم من خلالها استخلاص المعرفة الضمنية الموجودة عند الخبراء، والصريحة من خلال المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية، يمكن للمؤسسات توليد معارف جديدة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل

(27) سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص15.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية ومستمرة من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، ففي مؤسسات التعليم العالي يتم توليدها عدة وسائل عملية البحث العلمي والدراسات التجريبية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والطلاب باعتبارهم عناصر العملية التعليمية فيها، حيث لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكمل مسؤول عنها<sup>(28)</sup>.

- **تخزين المعرفة:** تعود عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية وهي عملية تشمل الاحتفاظ والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، ومؤسسات التعليم العالي تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها أعضاء هيئة التدريس الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، بحيث يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة في شكل رسائل علمية وأطروحات دكتوراه ومقالات علمية منشورة، ومن هنا بات الاحتفاظ بها مهما جدا خاصة بالنسبة لها لأنها تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة عقود مؤقتة، لأن إهمالها يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة المعرفة دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية للجامعة واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة من التكنولوجيا المستخدمة<sup>(29)</sup>.

تعد نظم إدارة المعرفة بعدا أساسيا ووجها مهما من الأوجه الملموسة لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في أنشطة الأعمال المختلفة، حيث تعني بأنها النظم المصممة لتكنولوجيا المبنية على قواعد المعرفة والتي تستخدم أساليب حديثة لتكنولوجيا المعلومات من أجل تجميع وتخزين جميع أنواع المعارف والخبرات والحكمة والذكاء البشري في أوعية إلكترونية ومعالجتها بحيث يتم تبويبها وتصنيفها وتحليلها وربطها بحالات محددة ومخصصة من القرارات التي تحتاج إلى تفكير ذهني معقد والرجوع إلى الخبرات السابقة، وذلك بتوفر نظم قواعد المعرفة والوسائل التفاعلية بين النظام والمستخدم<sup>(30)</sup>.

- **نقل المعرفة:** تعتبر عملية نقل المعرفة مهمة للغاية وذلك لكي تتجح المؤسسة وتتمكن من تطبيقها، فمن السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فالمؤسسات مازالت تتطلع إلى نقل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، حيث أن مؤسسات التعليم العالي تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات لكن هذه الأخيرة لا تعطي ضمانا أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء، بينما على مستوى مؤسسات التعليم العالي يتم نقل وتوزيع المعرفة المنتجة والمخزنة من قبل

(28) Toumi Miloud, Souleh Samah ; « L'entreprise apprenante :vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences » ; Revue des sciences Humaines ; N27/28 ; Université Mohamed Khider ; Biskra ;November2012 ; p46.

(29) Martinis K, Heisig P, Vorbeck J, **knowledge management, best practices in Europe**, London; Springer, 2001, p4.

(30) Ibidem, p4.



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

أعضاء هيئة التدريس عن طريق عملية التدريس في شكل محاضرات، تطبيقات، التعليم الإلكتروني، التعليم عن بعد وغيره وحجم المنشورات العلمية (31).

- **تطبيق المعرفة:** تعتبر عملية التطبيق مهمة وفعالة في عمليات إدارة المعرفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي حيث تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات، لذلك للمعرفة قوة إذا طبقت فهي تخلق قيمة عند تطبيقها، لأنها تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من أنشطة وقرارات.

نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المطبقة فالتطبيق المعرفي يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها وخبزنها ونقلها عمليات لا تعد كافية، فالهدف هو تحويلها إلى التنفيذ وإلا ستعد مجرد كلفة، فالجوة بين ما تعرفه المؤسسة وما نفذته يعد من أهم معايير التقييم، حيث يتمثل تطبيق المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي في براءات الاختراع وعدد الأبحاث العلمية القابلة للتنفيذ خاصة في المجال التكنولوجي والتقني وعدد الباحثين وعدد المنشورات العلمية في المجالات الدولية والمحلية.

أخيرا يمكن القول أن العمليات داخل مؤسسات التعليم العالي تساعد على تحسين جودة الناتج النهائي المتمثل في خريجها، توظيف معارف جديدة، براءات اختراع، أبحاث علمية مواكبة العصر والتنمية... الخ، مما يحقق تكامل وتميز لهذه المؤسسات.

### رابعاً. عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة:

إن من بين العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ما يلي (32):

- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد المستخدمين، المصادر، العمليات، إستراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة، والوصلات التي توصل المعرفة؛
- دافعية والتزام الأفراد العاملين، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم؛
- ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها؛
- توفير بنية تقنية تحتية متكاملة، تتضمن الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في إدارة المعرفة؛
- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل؛
- دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام وتوفير التدريب؛
- أن تتصف المؤسسة بكونها منظمة متعلمة ووجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة؛

(31) حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1987، ص 113.

(32) توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص 116.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

- وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي؛
- إن وظائف البحث والاسترجاع والتصور التي تقوم بها نظم إدارة المعرفة تدعم سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها؛
- تصميم التنظيم للعمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها؛
- وجود نظام لحماية وأمن المعرفة؛

إن الشروع في مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، لأنه عند تبني مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة فإنها قد تواجهها مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات، لذلك من الضروري أخذ تلك الصعوبات بعين الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد الآليات لتلافيها أو التقليل من تأثيرها، لأن ذلك سيساهم بدرجة كبيرة في تحقيق النجاح لمشروع إدارة المعرفة<sup>(33)</sup>.

### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي

يمكن تصنيف المجالات التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق الجودة من خلال تطبيق إدارة المعرفة في أربعة مجالات وهي: جودة البحث العلمي، جودة خدمات الطلبة وخدمات الخريجين، جودة المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية، وفيما يلي عرض لكل مجال من هذه المجالات:

- **تحسين جودة البحث العلمي:** يحتل البحث العلمي في الوقت الراهن، مكانا بارزا في تقدم النهضة العلمية وتطورها، من خلال مساهمة الباحثين بإضافتهم المبتكرة في رصيد المعرفة، حيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي من المراكز الرئيسية لهذا النشاط العلمي الحيوي، وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحث العلمي من خلال<sup>(34)</sup>:

- تقليل الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن؛
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية؛
- تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة؛
- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي؛
- التنافس والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية؛
- تخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي وتحقيق التوازن بين المهام الإدارية والشؤون البحثية؛

<sup>(33)</sup> علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 165.

<sup>(34)</sup> حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، المرجع السابق، ص 490.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

- **تحسين جودة الخدمات الطلابية والخريجين:** الطلبة هم بؤرة الاهتمام في التعليم العالي، وذلك لأن العملية التعليمية برمتها قد بنيت من أجلهم، ومن دواعي ذلك الاهتمام ما توصلت إليه النظريات الحديثة من أن التركيز على الطلبة يعتبر ركيزة أساسية في توجيههم وتلبية حاجياتهم ورغباتهم، تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين من خلال<sup>(35)</sup>:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبة، المعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلاب، تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية بالمؤسسة التعليمية داخليا وخارجيا عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الإلكتروني؛ وتحسين جودة الخدمات لدى الأفراد العاملين في القطاع؛
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من المؤسسة التعليمية؛
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي وذلك من خلال تجميع وتوحيد الجهود الموزعة والمجزئة حاليا بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي قسم القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.

- **تحسين جودة المناهج والبرامج:** يعتبر الاهتمام بجودة المناهج في العملية التعليمية أحد أهم العناصر الهادفة إلى الارتقاء بجودة التعليم العالي بشكل عام، حيث تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة المناهج من خلال<sup>(36)</sup>:

- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات؛ إضافة إلى تحسين سرعة جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج؛
- تدعيم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة؛
- تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعلم باستخدام التقنية؛
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المداخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء؛
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج؛
- سهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

- **تحسين جودة الخدمة الإدارية:** يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق جودة الخدمات الإدارية المقدمة نتيجة التحسينات التي تطرأ على العمل الإداري في المؤسسة التعليمية، يظهر ذلك من خلال ما يلي<sup>(37)</sup>:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسة التعليم العالي وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل وفي أسلوب

<sup>(35)</sup> محمد الجهني، إدارة الخدمات الطلابية بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 23 .

<sup>(36)</sup> مصطفى عبد الحميد، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها، دار المريخ للطباعة والنشر، السعودية، 2000، ص 45.

<sup>(37)</sup> حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 49.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

تقديم تلك الخدمات، تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، تطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات؛ وزيادة قدرة مؤسسة التعليم العالي على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات؛

- رفع القدرة الإدارية للمؤسسة التعليمية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع القواعد عامة والخطوط العريضة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارات المؤسسة التعليمية وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن إطار القواعد العامة للتصرف؛

مما سبق يمكن القول أن تبني إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي له آثار إيجابية على جودة كافة عناصر النظام التعليمي وهي:

- **المدخلات:** المتمثلة في: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الهيئة الإدارية، الأنظمة واللوائح والسياسات، والتجهيزات؛
- **العمليات:** والتي منها على سبيل المثال العمليات الإدارية وتشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والعمليات الأكاديمية مثل: التدريس، البحث العلمي، تقديم الاستشارات، التدريب، تقييم الطلاب، الإشراف الطلابي، الخدمات الطلابية؛
- **المخرجات:** والتي تشمل: الخريجين، الأعمال العلمية، الابتكارات والاكتشافات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي والخدمات المقدمة للمجتمع؛

وقد تكون هذه التأثيرات الإيجابية لتطبيق إدارة المعرفة على عناصر النظام التعليمي غير مباشرة، فنستطيع القول أن تأثير إدارة المعرفة على مستوى الخريجين قد يكون تأثيراً غير مباشر، من ناحية أن تحسن مستوى الخريجين ناتج من تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وتطوير المناهج، وتطوير وتحسين الخدمات الإدارية والطلابية بالمؤسسة التعليمية ومن ناحية أخرى نستطيع القول أن لإدارة المعرفة تأثيرات مباشرة على الطلاب، من جانب توفير المعرفة والمعلومات والخدمات المطلوبة للطلاب بأسرع وقت وأقل جهد ممكن وفي أي مكان كانوا من خلال استخدام البوابة الإلكترونية التي تخصصها مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

ستعرض في هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت وعالجت الموضوع من دراسات أجنبية وعربية ومحلية وسنوضح القيمة المضافة من بحثنا الحالي.

#### المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

نذكر بعض هذه الدراسات في التالي:

• دراسة (أبو القبة، 2004) بعنوان **مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن**. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تلك الوزارات لبرامج وأنظمة إدارة والمعلومات فيها وكذا معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها، تشكلت عينة الدراسة من 303 فرد من مديري الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الوزارات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن الوزارات المركزية تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية، وأن إدارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

• دراسة (حجازي، 2005) بعنوان **قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية**. دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من حيث: المفهوم، الدور، الموجودات، الأهداف والفوائد، الثقافة التنظيمية.

• دراسة (طه حسين نوي، 2011) بعنوان **التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة لمنظمة الأعمال**. اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية و تحليل الوثائق الرسمية، عينة الدراسة تمثلت في: مدير مركزي، نائب مدير مركزي، رئيس مشروع، توصلت نتائج الدراسة إلى عدم القدرة المؤسسة على عدم تفريق المؤسسة بين نوعي المعرفة: معرفة ضمنية، معرفة صريحة.

• دراسة (رزق الله حنان، 2010) بعنوان **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة**. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التوثيقي منهج المسح بالعينة، منهج المسح الاجتماعي، المنهج الإحصائي، تكون مجتمع الدراسة الطلبة والموظفين الإداريين، أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين جودة الخدمة لا يتم إلا من خلال بيئة تنظيمية لجمع العاملين خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على اختيار والانتقاء الجيد حتى يتم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### • دراسة (ريا المحاميد، 2008) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المراتب العلمية والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وعدم وجود علاقة بين الحوافز التي يحصل عليها أعضاء الهيئة التدريسية وضمان الجودة بالجامعات محل الدراسة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة عضو هيئة التدريس وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

### • دراسة (عاشور وسيلة، 2012) بعنوان: مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي

توصلت الدراسة إلى أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03 تتوفر أفراد وقيادات قابلة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة، وضعف الثقافة التنظيمية وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجية المعرفة، أما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي لا تدعم عملية تنفيذ إستراتيجية المعرفة بل تعاني نقصاً فادحاً يؤثر سلباً على إستراتيجية المعرفة.

### • دراسة (العلول، 2011) دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والجامعة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة على 196 أكاديمياً، واستخدمت استبياناً إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتوصلت إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية .

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تمثلت بعض هذه الدراسات فيما يلي:

- Study of (Chuaq Lam,2007) **Quality assurance in online education: The Liniversitas 21 Global approach:**

عملت الدراسة على وصف عمليات ضمان الجودة في واحد وعشرين جامعة عالمية وتوصلت إلى أن عمليات ضمان الجودة في الجامعات عينة الدراسة تعمل على تحقيق رضا الطلبة واستقطاب المزيد منهم، بالإضافة إلى تبني عمليات ضمان الجودة لتسهيل التحاق الطلبة في هذه الجامعات عبر ما يسمى بالتعليم الإلكتروني أو عن بعد.

- Study of (Lin and Wu,2005) **Knowledge creation model for ISO 9001.**

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج يتم من خلاله توضيح طبيعة النشاطات التي تقوم بها إدارة المعرفة كإطار شمولي (ISO,9001) وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح لتوليد المعرفة ل(ISO,9001) يسهل تدفق المعرفة لكل المنهجيات بالإضافة إلى أن أنظمة إدارة المعرفة في (ISO,9001) ما هي إلا وسائل تطبيقية عملية.

- Study of ( Singh,2008) **role of leadership in knowledge management, Malaysia:**

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة المعرفة، وتأثير هذه الأنماط على ممارسات عدم إدارة المعرفة في شركة برمجيات هندية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة وشملت عينة الدراسة (331) موظفاً يعملون في شركة لإنتاج البرمجيات في الهند. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن لنمط القيادي التوجيهي والمساند له تأثير سلبي في ممارسات إدارة المعرفة، النمط القيادي الاستشاري والمفاوض له تأثير إيجابي في ممارسات إدارة المعرفة، سلوك النمط القيادي المفاوض هو الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة بنوعها الضمني والصريح، حيث يمنح الحرية الكافية للتفكير والتصرف.

- Study of (Girard and McIntyre, 2010 ) **Knowledge Management Modeling in Public Sector, Canada :**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الاستخدام الأمثل لنموذج إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام، وقد اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة حالة الحكومة الفدرالية في كندا، والوقوف على نموذج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والذي يتضمن التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، وقد توصل الباحثان إلى أن نموذج العمليات، والمقاييس هو النموذج الكلي الذي يضمن للمؤسسات تحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة، وأن مقومات إدارة المعرفة الخمسة التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، المقاييس قد ساهمت بإيجابية نحو تمكين المؤسسات لتحقيق أهدافها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي

### المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يظهر أن بعض الدراسات قامت بدراسة اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة، وبعض الدراسات تناولت دراسة إدارة المعرفة بالأداء والإبداع واتخاذ قرارات وإيجاد الميزة التنافسية. أما الدراسة الحالية فإن ما يميزها عن سابقتها من الدراسات والأبحاث هي أنها تبحث في جانبها الحيوي وهو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي في الجزائر ومعرفة دورها في تحسين الجودة في تلك المؤسسات، حيث أن معظم الجهود والبحوث كانت موجهة لدراسة إدارة المعرفة من جهة، ومن جهة أخرى الدراسات الخاصة بالتعليم العالي ركزت فقط على ضرورة ضمان جودة لمخرجات هاته المؤسسة دون ذكر الطريقة التي يجب تبنيها لتساعد على تحقيقها، بالإضافة إلى ذلك فقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في جانبين مهمين، الأول صياغة الإطار النظري للدراسة، والثاني صياغة فرضيات الدراسة.



### الخلاصة:

يعتبر التعليم العالي من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، ونظرا لما يجابهه التعليم العالي من تحديات قد تؤثر سلبا على خدمات مؤسسات التعليم العالي، سعت معظم الدول إلى تبني مختلف نظم تحقيق جودة التعليم العالي حتى تتمكن مؤسساتها التعليمية من مواكبة مختلف التحديات وتكسب رضا الأطراف المستفيدة من خدماتها.

تم التطرق إلى مفهوم كل من إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، وإبراز أهم الأهداف الرئيسية التي تساعد الطالب والأستاذ في قياس جودة التعليم، اتضح لنا من خلال الفصل الأول من الجانب النظري أن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما بالنسبة للمؤسسات التعليمية في تحسين جودة التعليم والمخرجات ككل، بحيث أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي قد يكون له تأثير إيجابي على جودة كافة عناصر النظام التعليمي في مدخلاته أو في عملياته أو مخرجات النظام التعليمي، فإدارة المعرفة من بين النظم التي تحقق جودة التعليم العالي، فهي الإطار أو الطريقة التي تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية. وتعمل إدارة المعرفة على الربط بين ثلاثة مصادر أساسية في المؤسسة وهي: الأفراد، العمليات، والتقنيات، لتمكين المؤسسة التعليمية من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد أن استعرضنا في الجانب النظري أهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، سنحاول من خلال هذا الفصل، دراسة دور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن محاولة البحث في الإشكالية المطروحة حول دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي والإجابة على الفرضيات المطروحة من خلال الاستبيان الذي سيتم طرحه لاحقاً، يستدعي الاستهلال بعرض الإطار المنهجي الذي ستتم عبره الدراسة الميدانية وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: أبعاد الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مجالات وعينة الدراسة ومتغيراتها، من خلال ضبط الإطار الذي يسمح بإظهار حدود الدراسة الميدانية.

### أولاً. مجالات وعينة الدراسة:

يقتضي البحث الميداني تحديد مجالات الدراسة بدقة حيث يمكن توضيح هذه الدراسة في:

أ- **المجال المكاني:** يتمثل في المكان التي أجريت فيه الدراسة الميدانية حيث حدد هذا المكان في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي واحدة من أكبر الكليات السبعة لجامعة جيلالي بونعامة "خميس مليانة".

ب- **المجال الزمني:** وهي الفترة الزمنية التي تم فيها إنجاز البحث وتنقسم هذه الفترة إلى مرحلتين:

➤ **المرحلة الأولى:** إبتداءاً من شهر 08 ديسمبر إلى 08 مارس حيث خصصنا هذه الفترة لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الجانب النظري والاستفادة من الكتب الموجودة في الجامعة.

➤ **المرحلة الثانية:** إبتداءاً من 25 أفريل 2020 إلى 25 أوت 2020 نظراً لتوسع انتشار فيروس كورونا لم نستطع النزول إلى الميدان لتوزيع الاستمارات على عينة البحث قمنا بنشر الاستبيان إلكترونياً.

ج- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري لدراستنا في أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية والبالغ عددهم ... أستاذ هو مجال محدود.

نظراً للصعوبات التي واجهتها البلاد خلال فترة انتشار الوباء العالمي ولضيق الوقت تعذر استخدام الحصر الشامل، لذلك فقد تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "الجيلالي بونعامة بخميس مليانة".

أما فيما يخص عينة الدراسة تم اختيار طريقة العينة القصدية "Purposive Quota Sample" البالغ حجمها 38 مفردة، تم توزيعها بشكل عشوائي على الأساتذة، فيما يلي جدول يوضح حجم العينة المدروسة، وتوزيع الاستبيانات:

### جدول رقم (2): حجم العينة المدروسة

أفراد العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
الأساتذة	38	32	0	32	84,22%

المصدر: إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

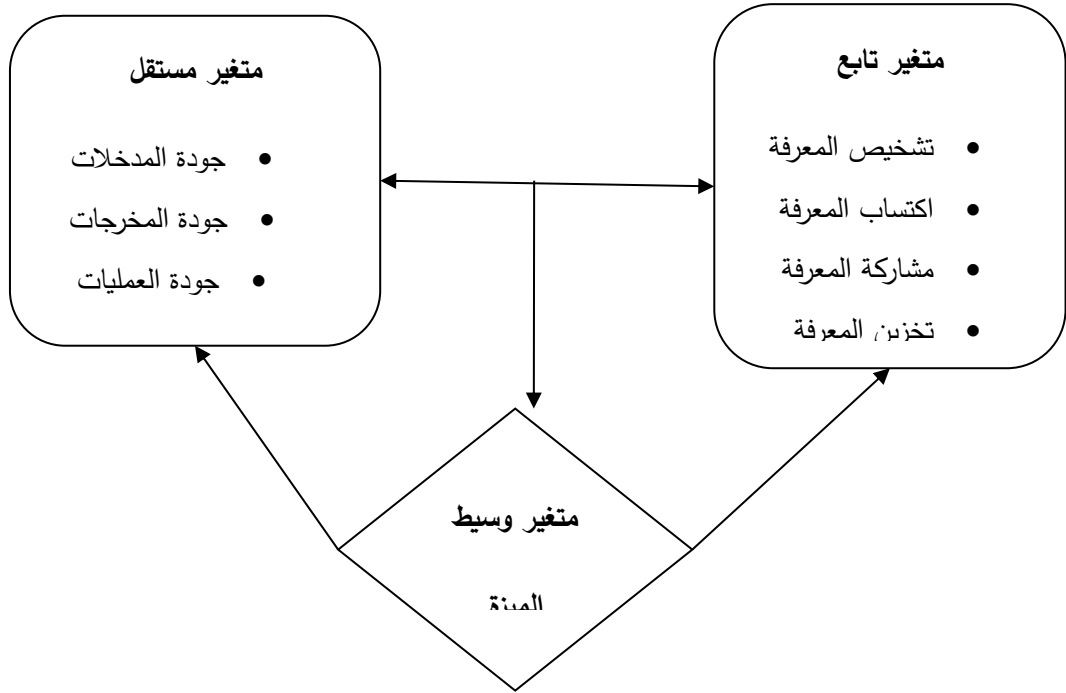
يتضح من الجدول السابق أن نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل من مجموع أفراد العينة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بلغت بالتقريب 82% وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تحليل إجابات أفراد الدراسة. **ثانياً. متغيرات الدراسة:**

تمثلت في المتغيرات التالية:

• **إدارة المعرفة:** متغير مستقل متمثل في جوانب إدارة المعرفة في الجامعة، والذي ينقسم إلى أفراد المعرفة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

• **جودة التعليم العالي:** متغير تابع متمثل في ضمان تحسين الجودة.

الشكل رقم (3): متغيرات الدراسة مع تبيان المتغير الرابط



المصدر: إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة والحصول على المعطيات الصحيحة والمناسبة تم استخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في:

**أولاً. الأدوات المستخدمة في الجمع:**

أدوات الدراسة الأنسب كانت باستخدام الاستبانة والمقابلة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي تمكننا من معرفة معوقات وآفاق الدراسة الحالية.

◀ **الاستبيان:** وقد قمنا باعتماد الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. **تصميم الاستبانة:** تكونت الاستبانة من ثلاث صفحات، كان تصميمها على النحو التالي:

اشتملت الدراسة على صفحة الغلاف ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة وأهم أهدافها، وقسمت الاستبانة إلى محورين (أنظر الملحق رقم 1):

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

**المحور الأول:** غطى هذا الجزء تساؤلات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في الكلية محل الدراسة، حيث تم طرح خمسة وعشرون سؤالاً، تضمنت خمس أسئلة لكل بعد من الأبعاد الخمسة التالية:

- تشخيص المعرفة؛
- إنشاء المعرفة؛
- تخزين المعرفة؛
- توزيع المعرفة؛
- تطبيق المعرفة.

**المحور الثاني:** كان حول تأثير تطبيق إدارة المعرفة على الجودة في الكلية محل لدراسة، تضمن أربعة أبعاد، لكل بعد خمس أسئلة، جاءت كالتالي:

- جودة البحوث العلمية؛
- جودة الخدمات الطلابية والخريجين؛
- جودة المناهج والبرامج؛
- جودة الخدمات الإدارية والتخطيط.

تم قياس متغيرات كل محور، باستخدام المقياس المركب "ليكارت" الذي يتكون من خمس نقاط تتراوح بين، الرقم (1) ويعبر عن عدم الموافقة، والرقم (5) الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر (3) عن حيادية المقياس.

**2. صدق الاستبانة:** وفيما يتعلق بصدق الاستبانة تم اختبارها باستخدام مؤشر صدق المحتوى، حيث تم عرضها

على مجموعة من المحكمين حيث قمنا بعرض الاستبانة على بعض الأساتذة من هيئة التدريس وطلب منهم إبداء رأيهم فيما من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور، والنظر إلى كفايتها وشموليتها وتنوع محتواها، أو ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة، على إثرها قمنا بإجراء تعديلات على عبارات الاستبيان الأولية اتفق عليها أكثر من 60% من المحكمين، بحيث ارتكزت ملاحظاتهم على جملة من الجوانب تمثلت فيما يلي:

- مدى مناسبة الفقرة للمحتوى الذي تندرج تحته؛
- دقة وسلامة الصياغة اللغوية ل فقرات الاستبيان؛
- تعديل بعض صيغ العبارات.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3. ثبات الاستبانة: تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقا لمعادلة "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات فكانت على النحو التالي:

الجدول رقم (3): معامل "Cronbch Alpha" لقياس ثابت الاستمارة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
1	عمليات إدارة المعرفة	25	0,88
1.1	تشخيص المعرفة	5	0,644
1.2	إنشاء المعرفة	5	0,684
1.3	خزن المعرفة	5	0,615
1.4	توزيع المعرفة	5	0,767
1.5	تطبيق المعرفة	5	0,601
2	تأثير إدارة المعرفة على الجودة	20	0,814
2.1	جودة البحث العلمي	5	0,617
2.2	جودة الخدمات الطلابية والخريجين	5	0,637
2.3	جودة المناهج والبرامج	5	0,600
2.4	جودة الخدمات الإدارية	5	0,652
-	معامل الاتساق الداخلي	45	0,921

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

الثبات=الجزء التربيعي الموجب لمعامل "ألفا كرونباخ".

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستمارة حيث تتجاوز كلها 0,05 وكذلك كانت قيمة معامل ألفا الكلي 0,921 للاستمارتين هذا مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق.

المقابلة: لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوب المقابلة بالفيديو والصوتية، والتي أجريت مع بعض أفراد مجتمع البحث المستهدف، وكان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات تساعدنا في تفسير الإجابات على عبارات الاستمارة، وذلك قصد إعطاء تفسيرات موضوعية ذات دلالة لهذه الإجابات.

ثانيا. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"؛
- استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
- حساب الأوساط الحسابية لمعرفة وتحديد معدل استجابة أفراد العينة؛
- حساب الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن

وسطها الحسابي؛

- معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" لقياس درجة الارتباط؛

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- استخدام اختبار "Student" عند مستوى دلالة 0.05 معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والعمر.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA 7" عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان تبعا لخصائص العمر والرتبة الوظيفية والخبرة.

### ثالثا. البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

للحصول على نتائج دقيقة تم استخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Spss" والحزمة الإحصائية "R".



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المبحث الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ومن ثم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة بغية دراسة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وتحليلها

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول (4): التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

الرقم	الخصائص	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	17	%53,1
		أنثى	15	%46,9
		المجموع	32	%100
2	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	11	%34,4
		[30-40] سنة	14	%43,8
		[40-50] سنة	2	%6,3
		[50-60] سنة	3	%9,4
		أكبر من 60 سنة	2	%6,3
		المجموع	32	%100
3	المؤهل العلمي	ماجستير	27	%84,4
		دكتوراه	5	%15,6
		المجموع	32	%100
4	الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	%59,4
		[5-10]	4	%12,5
		[10-15]	2	%6,3
		أكثر من 15 سنة	7	%21,9
		المجموع	32	%100
5	المؤهل الوظيفي	أستاذ مساعد ب	15	%46,9
		أستاذ مساعد أ	12	%37,5
		أستاذ محاضر ب	2	%6,3
		أستاذ محاضر أ	2	%6,3
		أستاذ التعليم العالي	1	%3,1
		المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

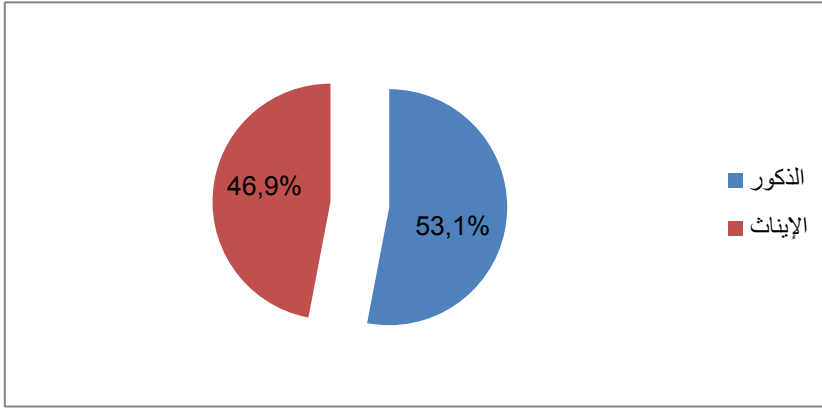
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق يمكن تحليل خصائص أفراد العينة كما يلي:

### أولاً. الجنس:

يبين الجدول (4)، أن النسب بين الجنسين متقاربة، بحيث نلاحظ أن الأساتذة من جنس الذكور بلغ عددهم 17 ذكر، أي بنسبة 53,1%، والأساتذة من جنس النساء بلغ عددهم 15 بنسبة 46,9% الأمر الذي يمكن إرجاعه ربما إلى تكافؤ فرص التوظيف في الكلية.

الشكل(4): الدائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

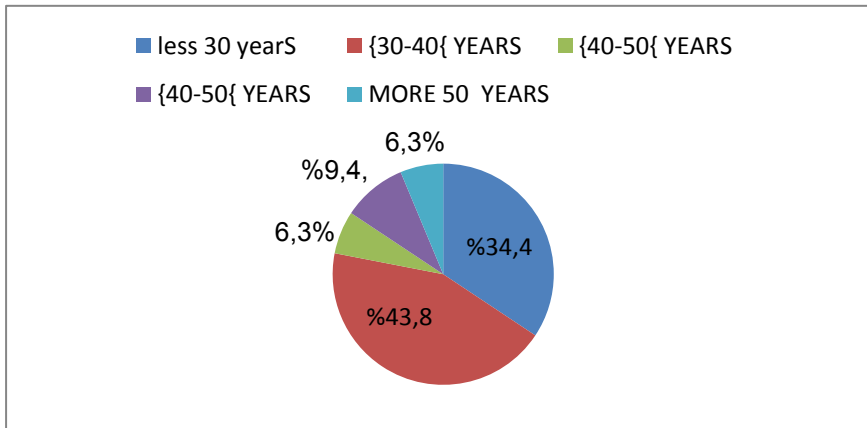


المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات Spss

### ثانياً. الفئة العمرية:

يتضح من معطيات الجدول أن أغلبية أساتذة الكلية بنسبة 43,8% تراوح أعمارهم بين [30-40] سنة، تتبعها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 34,4%، وبنسبة 9,4% الفئة العمرية [50-60] سنة، وأخيراً بأقل نسبة تبلغ 6,3% للفئة العمرية [40-50] وللفئة فوق سن 50، وهذا يظهر أن هناك تنوع في أعمار عينة الدراسة من جهة وسياسة التوظيف التي تتبناها الجامعة.

الشكل(5): الدائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



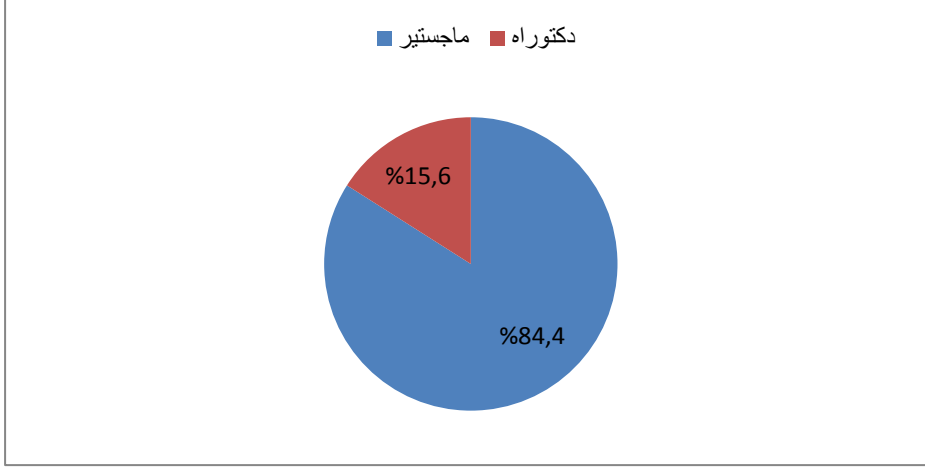
المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### ثالثا. المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة حملة شهادة الماجستير، أي بنسبة 84,4%، في حين ما نسبته 15,6% لحملة الدكتوراه، وهذا ربما له علاقة بكون معظم الأساتذة درسوا ضمن النظام القديم للتعليم العالي.

الشكل(6): الدائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

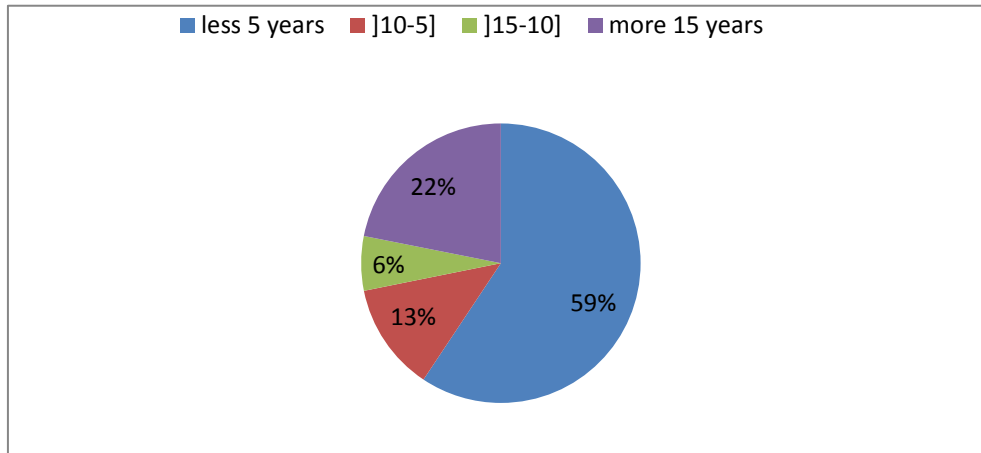


المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

### رابعا. الخبرة:

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 59,4% هي النسبة الغالبة وتعود لذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات، تليها 21,9% للفئة التي تزيد خبرتها عن 15 سنة، و12,5% لذوي الخبرة من [10-5] سنوات، [10-5] أخيرا نسبة 6,3% لذوي الخبرة التي تزيد خبرتهم عن 10سنوات وتقل عن 15سنة، وهذا ما يدعم فكرة أن الجامعة تستقطب أفراد حدد كل عام.

الشكل(7): الدائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



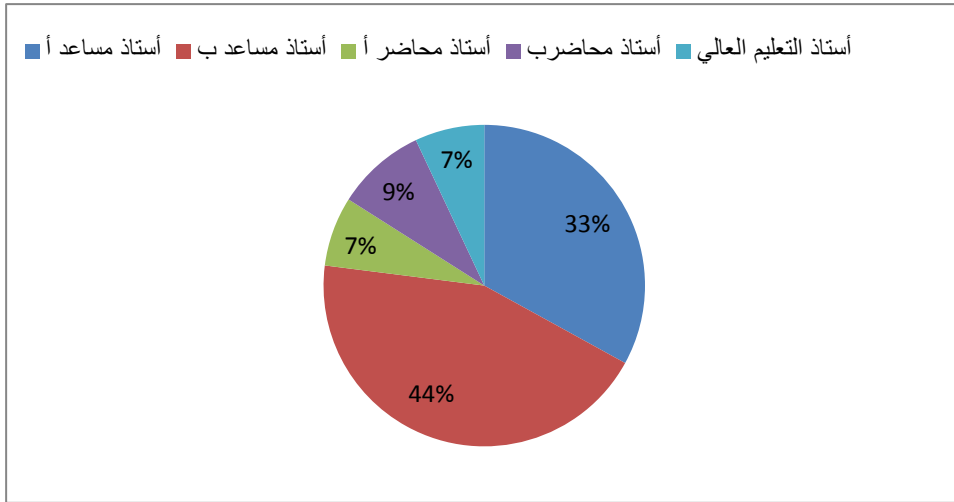
المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### خامسا. الرتبة الوظيفية:

يتضح من الخانة الأخيرة في الجدول أن أفراد العينة يتوزعون بنسب مختلفة حسب الرتب الوظيفية، بحيث تبلغ نسبة الأساتذة المساعدين بـ 46,9% وهي تمثل أكبر نسبة، في حين وصلت النسبة إلى 37,5% و 6,3% لكل من الأساتذة المحاضرين أ وب على الترتيب، أما النسبة الأقل فقدت بـ 3,1% لأساتذة التعليم العالي، ربما يعود هذا إلى إجماع في المؤسسة عن الترقية إما بسبب انشغالهم بمهام أخرى كالإدارة أو بسبب العبء التدريسي أو وجود معوقات أخرى، فيما يلي تمثيل بياني لنسب أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية في الدائرة النسبية:

الشكل(8): الدائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة بالكلية وتأثيرها على جودة عمليات

تركز في هذا العنصر اختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على التكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة، وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجاباتهم.

#### أولاً. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن الكلية محل الدراسة تقوم بتطبيق إدارة المعرفة بجميع عملياتها. الجداول التالية تحتوي البيانات اللازمة لاختبار صحة هذه الفرضية:

#### الجدول(5): إجابات أفراد العينة حول عملية تشخيص المعرفة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	0,96	4,03	00	00	9,4	03	15,6	05	37,5	12	37,5	12	X1
متوسطة	0,95	3,28	3,1	01	15,6	05	40,6	13	31,3	10	9,4	03	X2
مرتفعة	1,02	3,71	3,1	01	9,4	03	21,9	03	43,8	14	21,9	07	X3
متوسطة	0,94	3,40	00	00	18,8	06	34,4	06	34,4	11	12,5	04	X4
متوسطة	0,94	3,21	00	00	21,9	07	46,9	07	18,8	06	12,5	04	X5
متوسطة	<b>0,96</b>	<b>3,52</b>	تشخيص المعرفة										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على Spss

- **تشخيص المعرفة:** يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى تشخيص إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة جاء من متوسط إلى منخفض بمتوسط 3,52 وانحراف معياري 0,96، أما على مستوى الفقرات يتضح أن هناك مستوى متوسط إلى ضعيف فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 3,21 و 4,03 أعلى قيمة.

#### الجدول(6): إجابات أفراد العينة حول عملية إنشاء المعرفة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	1,04	3,50	3,1	01	16,6	05	25	08	40,6	13	15,6	05	X1
متوسطة	1,06	2,96	3,1	01	34,4	11	37,5	12	12,5	4	12,5	04	X2
مرتفعة	0,75	3,78	00	00	00	00	40,6	13	40,6	13	18,8	06	X3
متوسطة	1,12	3,37	6,3	02	16,6	05	28,1	09	34,4	11	15,6	05	X4
منخفضة	1,18	2,62	15,6	05	37,5	12	25	08	12,5	04	9,4	03	X5
متوسطة	<b>1,03</b>	<b>3,24</b>	إنشاء المعرفة										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- إنشاء المعرفة: من خلال الجدول (6) أن مستوى إنشاء المعرفة في الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسط بقيمة 3,24 للمتوسط الحسابي، وقيمة 1,03 للانحراف المعياري بالنسبة للفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين قيمتي 3,78 كحد أعلى و 2,62 كحد أدنى وقيمة الانحراف المعياري بين 1,18 و 0,75.

### الجدول(7): إجابات أفراد العينة حول عملية خزن المعرفة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
منخفضة	1,01	2,43	12,5	04	50	16	25	08	6,3	02	6,3	02	X1
متوسطة	1,11	3,84	6,3	02	3,1	01	21,9	07	37,5	12	31,3	10	X2
متوسطة	0,99	3,28	3,1	01	18,8	06	34,4	11	34,4	11	9,4	03	X3
متوسطة	1,01	3	3,1	01	31,3	10	37,5	12	18,8	06	9,4	03	X4
متوسطة	0,89	2,68	9,4	03	28,1	09	50	16	9,4	03	3,1	01	X5
متوسطة	1,00	3,04	خزن المعرفة										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

- خزن المعرفة: من خلال النتائج في الجدول يظهر لنا متوسط حسابي قيمته 3,04، وانحراف معياري قيمته 1,00، أما على مستوى الفقرات فتراوحت قيمة المتوسط الحسابي (3,84 كحد أعلى - 2,43 كحد أدنى) وقيمة الانحراف المعياري بين (0,89-1,11) كحد أعلى وأدنى على التوالي وهذا يبين أن مستوى خزن المعرفة متوسط في الكلية محل الدراسة.

### الجدول(8): إجابات أفراد العينة حول عملية توزيع المعرفة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
منخفضة	1,06	2,34	15,6	05	56,3	18	12,5	04	9,4	03	6,3	02	X1
متوسطة	1,07	2,56	18,8	06	28,1	09	34,4	11	15,6	05	3,1	01	X2
متوسطة	0,97	3,59	00	00	15,6	05	28,1	09	37,5	12	28,1	06	X3
متوسطة	1,10	2,59	12,5	04	40,6	13	31,1	10	6,3	02	6,3	03	X4
منخفضة	1,17	2,31	25	08	40,6	13	21,9	07	3,1	01	12,5	03	X5
متوسطة	1,07	2,67	توزيع المعرفة										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- توزيع المعرفة: من نتائج الجدول (8) نتبين متوسط حسابي قدره 2,67 وانحراف معياري قدره 1,07، مما يعني أن الكلية تمتلك مستوى متوسط من خزن المعرفة، على مستوى الفقرات نلاحظ أن قيمتي المتوسط الحسابي 3,59 كحد أعلى و 2,31 كحد أدنى، والانحراف المعياري بلغ ما بين 0,97 و 1,17.

### الجدول (9): إجابات أفراد العينة حول عملية تطبيق المعرفة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	1,10	2,43	15,6	05	50	16	15,6	05	12,5	04	6,3	02	X1
متوسطة	0,94	2,62	9,4	03	37,5	12	37,5	12	12,5	04	3,1	01	X2
متوسطة	1,11	3,71	3,1	01	12,5	04	21,9	07	34,4	11	28,1	09	X3
متوسطة	0,82	3,18	3,1	01	9,4	03	59,4	19	21,9	07	6,3	02	X4
متوسطة	1,14	2,71	6,3	02	50	16	21,9	07	9,4	03	12,5	04	X5
متوسطة	1,02	2,92	تطبيق المعرفة										
متوسطة	1,01	3,09	عمليات إدارة المعرفة										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

- تطبيق المعرفة: يظهر هذا الأخير أن مستوى تطبيق المعرفة في الكلية التي تجرى عليها الدراسة التطبيقية متوسط فقد باغت قيمة المتوسط الحسابي 2,92، والانحراف المعياري 1,02، بالنسبة للفقرات بلغ المتوسط الحسابي قيمتي 3,71 كحد أعلى و 2,43 كحد أدنى وبلغت قيمة الانحراف المعياري بين 0,82 و 1,14. من خلال المعطيات التي تقدمها الجداول يمكن التأكد من صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق إدارة المعرفة بجميع عملياتها، إلا أنه يجب عليها الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة وتعزيزها كإنشاء المعرفة وتخزينها، للوصول لأفضل النتائج.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### ثانيا. اختبار صحة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن تطبيق إدارة المعرفة بجميع عملياتها تؤثر على جودة التعليم العالي. الجداول التالية ستمثل إجابات أفراد العينة حول جودة التعليمية في الكلية محل الدراسة.

الجدول(10): إجابات أفراد العينة حول جودة البحث العلمي في الكلية محل الدراسة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	1,01	2,93	3,1	01	37,5	12	28,1	09	25	08	6,3	02	X1
متوسطة	1,07	2,87	6,3	02	34,4	11	34,4	11	15,6	05	9,4	03	X2
متوسطة	0,82	2,96	3,1	01	21,9	07	53,1	17	18,8	06	3,1	01	X3
مرتفعة	0,58	3,90	00	00	00	00	21,9	07	65,6	21	12,5	04	X4
متوسطة	0,93	2,68	6,3	02	40,6	13	34,4	11	15,6	05	3,1	01	X5
متوسطة	<b>0,88</b>	<b>3,06</b>	جودة البحث العلمي										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

- **جودة البحث العلمي:** يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى جودة البحث العلمي جاءت متوسطة في الكلية محل الدراسة والذي يؤكدته متوسط حسابي قدره 3,06 وانحراف معياري قدره 0,88، بالنسبة للفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 3,90 كحد أعلى وقيمة 2,68 كحد أدنى، وعليه يجب على الكلية أن تهتم أكثر بالبحث العلمي خاصة فيما يخص تسهيل إجراء البحوث.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات الطلابية والخريجين في الكلية محل الدراسة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	1,01	3,56	00	00	15,6	05	34,4	11	28,1	09	21,9	07	X1
متوسطة	1,04	2,75	12,5	04	28,1	09	34,4	11	21,9	07	3,1	01	X2
منخفض	1,06	1,78	46,9	15	43,8	14	00	00	3,1	01	6,3	02	X3
متوسطة	0,83	3,78	3,1	01	00	00	28,1	09	53,1	17	15,6	05	X4
متوسطة	0,78	3,81	00	00	3,1	01	31,1	10	46,9	15	18,8	06	X5
متوسطة	<b>0,94</b>	<b>3,13</b>	جودة الخدمات الطلابية والخريجين										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

- **جودة الخدمات الطلابية والخريجين:** من خلال الجدول(11) نلاحظ أن مستوى جودة الخدمات الطلابية والخريجين جاءت متوسطة بقيمة 3,13 للمتوسط الحسابي، وقيمة 0,94 للانحراف المعياري، على مستوى



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفقرات نلاحظ متوسط حسابي قيمته بين 3,81 كحد أعلى و 1,75 كحد أدنى، وانحراف معياري يتراوح بين 0,75 و 1,06، وهذا يدل على أن الكلية يجب أن تهتم أكثر بانشغالات وطلبات الخريجين والطلاب.

الجدول(12): إجابات أفراد العينة حول جودة المناهج والبرامج في الكلية محل الدراسة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	0,86	2,96	6,3	02	18,8	06	46,9	15	28,1	09	00	00	X1
متوسطة	0,95	2,75	12,5	04	21,9	07	43,8	14	21,9	07	00	00	X2
متوسطة	1,01	3,46	00	00	21,9	07	25,0	08	37,5	12	15,6	05	X3
متوسطة	1,10	3,00	9,4	03	21,9	07	37,5	12	21,9	07	9,4	03	X4
متوسطة	0,89	2,68	6,3	02	37,5	12	40,6	13	12,5	04	3,1	01	X5
متوسطة	<b>0,96</b>	<b>2,97</b>	جودة المناهج والبرامج										

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

- **جودة المناهج والبرامج:** من خلال نتائج الجدول يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجودة المناهج والبرامج بلغت 2,97 بانحراف معياري قيمته 0,96، في حين بلغ المتوسط الحسابي على مستوى الفقرات أعلى قيمة 3,46 وأدنى قيمة 2,68، بانحراف معياري ما بين 0,86 و 1,10، وهذا يدل على أن مستوى جودة المناهج والبرامج بالكلية محل الدراسة متوسط، فيجب على الكلية السعي أكثر إلى تطوير وتحديث المناهج والبرامج التعليمية ومساندة وتطوير أعضاء هيئة التدريس.

الجدول(13): إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات الإدارية في الكلية محل الدراسة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	0,88	3,84	00	00	6,3	02	28,1	09	40,6	13	25	08	X1
متوسطة	0,87	3,93	00	00	3,1	01	31,3	10	34,4	11	31,3	10	X2
متوسطة	1,00	3,65	00	00	12,5	04	34,4	11	28,1	09	25	08	X3
متوسطة	0,79	2,87	00	00	34,4	11	46,9	15	15,6	05	3,1	01	X4
متوسطة	1,18	2,43	25	08	31,3	10	25	08	12,5	04	6,3	02	X5
متوسطة	0,94	3,34	جودة الخدمات الإدارية										
متوسطة	<b>0,93</b>	<b>3,13</b>											

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

- **جودة الخدمات الإدارية:** يظهر الجدول السابق أن نتائج مستوى جودة الخدمات الإدارية جاءت متوسطة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الجليلي بونعامة، بحيث بلغت قيمة المتوسط

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الحسابي 3,34 بانحراف معياري قدره 0,94، بالنسبة للفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي 3,93 كأعلى قيمة و 2,43 كأدنى قيمة، لذا يجب السعي أكثر لرفع كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية. بعد القيام بتحليل محاور الجودة في الكلية، سيتم قياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الجودة التعليمية في الكلية التي تجرى عليها الدراسة الجدول التالي سيظهر نتائج هذا القياس:

**الجدول(14): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والجودة التعليمية في الكلية محل الدراسة**

إدارة المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	إنشاء المعرفة	تشخيص المعرفة	الجودة التعليمية في الكلية
0,847	0,880	0,857	0,807	0,873	0,489	معامل الارتباط
0	0	0	0	0	0,05	مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

عبر قراءتنا للجدول السابق، نلاحظ أن العلاقة طردية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم في الكلية ذات دلالة إحصائية عالية، حيث أن معامل الارتباط تساوي قيمته 0,847، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ ، وهذا يدل على صحة الفرضية الثانية التي تقيد بوجود تأثير لإدارة المعرفة على الجودة التعليمية بالكلية التي تقام فيها الدراسة، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون ويلمسون تحسن للجودة التعليمية بتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها.

### ثالثا. اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

لاختبار صحة الفرضية الأخيرة، سيتم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" و اختبار "Student" عند دلالة معنوية (0.05) لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد في العينة حول محاور الدراسة بدلالة خصائص أفراد العينة (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة).

**الجدول(15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لاختبار الفروق لإجابات أفراد العينة**

المحور	T	Sig
إدارة المعرفة	-0,140	0,716
الجودة	0,287	0,871
اختبار الفروق لإجابات أفراد العينة حسب دلالة الجنس		
إدارة المعرفة	-1,680	0,106
الجودة	-1,664	0,244
اختبار الفروق لإجابات أفراد العينة حسب دلالة المؤهل العلمي		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، بحيث كانت قيمة T المتحصل عليها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهو (2,0369)، مما يدل لا توجد اختلافات في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس

الجدول(16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لاختبار الفروق لإجابات أفراد العينة لمتغيرات

### العمر الرتبة الوظيفية والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	4	0,393	1,547	0,217
	داخل المجموعات	27	0,254		
	المجموع	31	8,438		
الجودة الكلية	بين المجموعات	4	0,315	1,747	0,169
	داخل المجموعات	27	0,180		
	المجموع	31	6,132		
اختبار الفروق لإجابات أفراد العينة حسب دلالة العمر					
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3	0,227	0,820	0,494
	داخل المجموعات	28	0,277		
	المجموع	31	8,438		
الجودة الكلية	بين المجموعات	3	0,130	0,632	0,601
	داخل المجموعات	28	0,205		
	المجموع	31	6,132		
اختبار الفروق لإجابات أفراد العينة حسب دلالة الخبرة					
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3	0,703	2,374	0,063
	داخل المجموعات	28	0,208		
	المجموع	31	8,438		
الجودة الكلية	بين المجموعات	3	0,550	2,172	0,085
	داخل المجموعات	28	0,146		
	المجموع	31	6,132		
اختبار الفروق لإجابات أفراد العينة حسب دلالة الرتبة الوظيفية					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه تظهر لنا النتائج التالية:

نجد أن قيمة "Sig" المتحصل عليها الخانة اختبار الفروق لإجابات أفراد العينة حسب دلالة العمر أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة (0.05)، مما يدل على وجود تجانس أي لا توجد اختلافات في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، كذلك الأمر بالنسبة لمتغيري الرتبة الوظيفية والخبرة وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد العين

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الخلاصة:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بدور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجليلي بونعامة، اقتصر في الدراسة على 38 استبانة منها 32 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تم استخدام Spss من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل بياناتها للوصول للنتائج التي تم فيها اختبار صحة الفرضية أو رفضها.

خاتمة

## خاتمة:

تعتبر المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة لأن لها دور كبير في تحقيقها التميز والتفوق بين باقي المؤسسات، خاصة في العصر الحالي أو ما أصبح يسمى بعصر المعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة، هذا ما يتطلب منها التركيز على هذه الإدارة وعلى عملياتها من توليد وتخزين ونشر وتطبيق للمعرفة وربط هذه الغدارة بمفهوم الجودة. هدفت هذه المذكرة إلى دراسة دور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي، أي معرفة واقع إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجليلي بونعامة واجه بحثنا هذا عدة عقبات كان أهمها انتشار وباء عالمي شل حركة البلاد تماما، وضع فيها الجامعة الجزائرية في تحديات جمة، ووضعنا نحن كذلك أمام إجبارية إجراء الدراسة الميدانية بعيدا عن ساحة الواقع والاعتماد على التكنولوجيا في حل المشاكل التي واجهتنا خلال إجراء هذا المشروع البحثي، وقد طرحت تساؤلات جزئية تمت الإجابة عليها ومجموعة من فرضيات حول البحث تم إثبات صحتها.

### ✓ النتائج المتوصل إليها:

من أبرز النتائج المتوصل إليها:

- مكنتنا الدراسة من معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي؛
- إدارة المعرفة لم تعد مجرد مصطلح بل أصبحت ضرورة ملحة تتطور من خلالها المؤسسات وتواجه التحديات، خاصة مؤسسات التعليم العالي لكونها مصدر المعرفة الرئيسي؛
- تطبيق المعرفة وأن كان موجود بنسب متوسطة في الجامعة الجزائرية إلا أنه يبقى دون المستوى اللازم لتحقيق النتائج المتوقعة من تطبيق هذه الإدارة؛
- عدم كفاية الوسائل التكنولوجية بالكلية التي تمكن من الاستفادة من المعرفة.

### ✓ اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة استنتجنا أن:

- $H_1$ :
- إدارة المعرفة عملية منهجية في توفير المعرفة وإتاحتها للعاملين في قطاع التعليم العالي بما يوفر فرصة لزيادة المعارف من خلال توفير البيانات والمعلومات ونشر المعارف والمعلومات؛
- إدارة المعرفة عملية دقيقة تحوي مجموعة من العمليات المتكاملة تساهم في زيادة المعارف عند إتاحتها للعاملين في قطاع التعليم العالي وهذا يعني أن الفرضية الأولى صحيحة.
- $H_2$ : تقوم الكلية محل الدراسة بعملية تقويم لأداء أعضاء الهيئة التدريسية وربط مخرجات هذه العملية باتخاذ قرارات تساهم في تحسين جودتها أكثر؛

أظهرت دراستنا على الكلية، افتقار المؤسسة الجامعية لدينا إلى نظام تعتمد فيه في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، مما يفيد بأن الفرضية الثانية غير صحيحة.

• H<sub>3</sub> :

- يمتلك أفراد عينة الدراسة معلومات غير كافية وغير دقيقة عن إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي؛

- يمتلك أفراد عينة الدراسة معلومات كافية عن إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي، إلا أن هذه المعرفة تبقى بعيدة عن تطبيق نسبيا، أي أن هذه الفرضية صحيحة نسبيا.

• H<sub>4</sub>: يساهم تطبيق إدارة المعرفة في زيادة تحسين الجودة التعليمية والتكوينية للطلبة في الكلية محل الدراسة مما يساهم في زيادة جودة مخرجات المؤسسات الجامعية؛

خرجنا من خلال بحثنا هذا بنتيجة مفادها أن العلاقة بين تطبيق غدارة المعرفة وتحسين الجودة التعليمية والتكوينية علاقة طردية، وهي بذلك تحسن من مستوى الطلاب وتزيد في جودة مخرجات المؤسسات الجامعية، ومنه فالفرضية الأخيرة صحيحة.

✓ توصيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يمكن إعطاء التوصيات التالية:

- تطوير البنية التحتية بالكلية محل الدراسة وفي الجامعة ككل وتوفير مقومات إدارة المعرفة، لتطوير أداء الجامعة وتحسين قدرتها على التميز واستقطاب المزيد من الطلاب؛
- نشر ثقافة إدارة المعرفة على مستوى الكلية وبصورة مستمرة؛
- تقديم الدعم اللازم للمشاريع وللبحث العلمي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية لتقديم اقتراحات ومنشورات ومقررات، لتعزيز بعد توليد المعرفة؛
- ربط مدخلي إدارة المعرفة وضمان الجودة في تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب والبعيد؛

✓ أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة وكذلك موضوع جودة التعليم العالي والعلاقة بينهما، فقد ارتأينا تحديد مجالات وآفاق، قد تكون مناسبة لدراسات مستقبلية، وهي كالآتي:

- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري وجودته؛
- التشارك المعرفي كمصدر لتميز المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؛
- دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة؛
- دور المعرفة الضمنية في تحسين أداء المؤسسة؛



المراجع

## المراجع

### قائمة المراجع العربية:

✓ الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ط1.
- الزيادات، م، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- إناس أبوبكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018.
- حسن حسين البيلوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ط1.
- خليفي عيسى، قوادرية ربحية، إدارة رأس المال البشري كمدخل للمعرفة، الرواق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ط3.
- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ط1.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2004.
- مصطفى عبد الحميد، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها، دار المريخ للطباعة والنشر، السعودية، 2000.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ط1.
- نجم ن، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط2.
- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.
- ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، ط1.
- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط01.

## المراجع

### ✓ الأطروحات والمذكرات:

#### أ. الأطروحات:

- حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1987.
- ميرفت موسى، حسن أحمد حسن، درجة ممارسة عمليات نقل المعرفة في وزارة والتعليم الأردنية ومديرياتها ومقترحات للتطوير، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك الأردن، 2016.
- محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية، مذكرة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007 .
- محمد الجهني، إدارة الخدمات الطلابية بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

#### ب. المذكرات:

- توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.
- نضال محمد زطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2001.
- يوسف المحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.

#### المجلات والدوريات

- فيصل علوان الطائي، المحاضرة الرابعة: نشأة وتطور إدارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ممدوح عبد العزيز رفاعي، محاضرات إدارة المعرفة: مدخل قياس رأس المال الفكري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016.
- وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث العدد 11، 2012.

#### ✓ الملتقيات الدولية

- إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 01-04/11/2009، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- قمري زينة، بوفامة عمر، أهمية الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، أيام 20/11/2010، جامعة سكيكدة.

## المراجع

- محمد حسن الطروانة، نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للطلبة في مناهج التعليم العالي، مؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، المملكة الأردنية، جامعة الزرقاء، أيام 10-12/05/2011.

### ✓ المراجع الأجنبية:

- Martinis K, Heisig P, Vorbeck J, the same as mentioned above,2001.
- Martinis K, Heisig P, Vorbeck J, **knowledge management, best practices in Europe**, London; Springer, 2001.
- Rainer & Cegielsk, **Introduction to information systems**, 3rd edition, john wily & sons, Inc, 2009.
- **connaissances et le développement des compétences** » ; Revue des sciences Humaines ; N27/28 ; Université Mohamed Khider ; Biskra ;November2012.

### ✓ مراجع الأنترنت:

- Shanghong, T. .Knowledge management in libraries in the 21st century. In: 66<sup>th</sup> IFLA council and General Conference.- Jerusalem: 2000. (accessed 10-05-08) Available. at: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>.

الملاحق

## الملاحق

### قائمة الملاحق

تم إجراء دراستنا هذه حول موضوع دور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي، من أجل الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة تم صياغة أسئلة المقابلة التي كانت عبر الفيديو، علما أن الدراسة شملت متغيرين هما إدارة المعرفة وتضمنت تطبيق إدارة المعرفة في الكلية وأهميتها، عمليات إدارة المعرفة المتغير الثاني هو جودة التعليم العالي الذي تضمن جودة البحث العلمي، جودة الخدمات الطلابية والخريجين ، جودة المناهج والبرامج، جودة الخدمات الإدارية. وعليه فإني أضع أمامكم ورقة الاستبيان الذي تم طرحه بشكل إلكتروني وتضمن ما يلي:

## الملاحق

الملحق رقم(1): دليل الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجبالي بونعامة- خميس مليانة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان:

دور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي: دراسة حالة لجامعة خميس مليانة".

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة تحية طيبة أما بعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة التخرج المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : "دور إدارة المعرفة في ضمان تحسين جودة التعليم العالي" .  
نرجو أن تحظى هذه الاستمارة باهتمامكم الجاد والإجابة بكل موضوعية على فقرات الاستبيان  
علما أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي لا غير .  
تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير سلفا لحسن تعاونكم...

إشراف الأستاذة:

السعيدة فاطمة الزهراء

إعداد الطالبتين:

- عبد الله عثمان حسناء
- معجل شيماء

السنة الجامعية: 2019-2020

## الملاحق

### البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التفضل بوضع الإشارة (X) على الإجابة المناسبة:

...	أنثى	الجنس
...	ذكر	

### الفئة العمرية

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 إلى أقل من 60 سنة	60 سنة فأكثر
...	...	...	...	...

### المؤهل العلمي

ماجستير	دكتوراه
...	...

### الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر
...	...	...	...

### الرتبة الوظيفية

أستاذ مساعد (ب)	أستاذ مساعد (أ)	أستاذ محاضر (ب)	أستاذ محاضر (أ)	أستاذ التعليم العالي
...	...	...	...	...



## الملاحق

### مجالات الدراسة

مقياس الإجابة					المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					X <sub>1</sub>	بعد تشخيص المعرفة
					X <sub>2</sub>	
					X <sub>3</sub>	
					X <sub>4</sub>	
					X <sub>5</sub>	
					X <sub>6</sub>	بعد إنشاء المعرفة
					X <sub>7</sub>	
					X <sub>8</sub>	
					X <sub>9</sub>	
					X <sub>10</sub>	
					X <sub>11</sub>	بعد خزن المعرفة
					X <sub>12</sub>	
					X <sub>13</sub>	
					X <sub>14</sub>	
					X <sub>15</sub>	

## الملاحق

						X <sub>16</sub>	للكلية شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول للمعلومات.	بعد توزيع المعرفة
						X <sub>17</sub>	تعقد الكلية اجتماعات، ندوات ولقاءات.	
						X <sub>18</sub>	المجال مفتوح للقطاع الخاص للاستفادة من خبرات الكلية.	
						X <sub>19</sub>	استعمال الوسائط الالكترونية لتبادل المعارف.	
						X <sub>20</sub>	وجود قاعدة تحتوي جميع المقالات والأبحاث السابقة والجديدة	
						X <sub>21</sub>	عقد لقاءات ودورات تدريبية لأصحاب المعارف.	بعد تطبيق المعرفة
						X <sub>22</sub>	تسهيل عملية إيصال المعارف للأفراد.	
						X <sub>23</sub>	تطبيق البرامج والمبادرات باستمرار.	
						X <sub>24</sub>	الاستفادة من معارف أفراد الجامعة.	
						X <sub>25</sub>	وجود ثقافة تنظيمية تحفز على العمل الجماعي والمشاركة	
مقياس الإجابة					المحور الثاني: تأثير غدارة المعرفة على الجودة في الكلية			
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
						X <sub>1</sub>	دعم، تطوير ونشر الأبحاث العلمية.	جودة البحث العلمي
						X <sub>2</sub>	توفر فرص إجراء البحوث العلمية.	
						X <sub>3</sub>	إمكانية تشارك البحوث بين مختلف التخصصات.	
						X <sub>4</sub>	التوازن بين الشؤون البحثية والشؤون الإدارية.	
						X <sub>5</sub>	تخصيص جوائز للباحثين المميزين	
						X <sub>6</sub>	تتواجد مكتبة إلكترونية بالكلية.	جودة الخدمات الطلابية والخريجين
						X <sub>7</sub>	تهتم الكلية بمتابعة الخريجين واعتمادهم كمعيار للحكم على جودة خريجها	
						X <sub>8</sub>	تطور المهارات الهيئة التدريسية لتحسين جودة الخدمات فيها.	
						X <sub>9</sub>	نظام ال LMD يساعد على تحسين جودة الخريج الجامعي.	

## الملاحق

					توفر الكلية على قاعدة دراسية واسعة ومناسبة	X <sub>10</sub>	
					التوفر على أفضل البرامج التعليمية والمناهج.	X <sub>11</sub>	جودة المناهج والبرامج
					تبذل الكلية جهود لتجديد وتطوير تلك البرامج التعليمية.	X <sub>12</sub>	
					الاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية وتطويرهم.	X <sub>13</sub>	
					التحسين الدوري والمستمر لعمليات التدريس والتعلم.	X <sub>14</sub>	
					التوفر على الوسائل والبرامج اللازمة والكافية للتعليم الذاتي	X <sub>15</sub>	
					سرعة الاستجابة للعمليات الادارية المطلوبة.	X <sub>16</sub>	
					الاتجاه نحو اللامركزية في أداء الأعمال الادارية.	X <sub>17</sub>	
					توفر المعلومات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لمساعدة الطلبة والاجابة على تساؤلاتهم.	X <sub>18</sub>	
					استجابة الادارة لمقترحات أعضاء هيئة التدريس.	X <sub>19</sub>	
					تقوم إدارة الكلية بتنمية مفاهيم الإبداع والابتكار	X <sub>20</sub>	