

## جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

### إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تحت إشراف الأستاذ:

د. زايد مراد

من إعداد الطالب:

توفيق صراع

#### لجنة المناقشة:

د. الجوزي جميلة.....رئيسة

د. زايد مراد.....مقرا

د. رشيدة شامي.....عضوا ممتحنا

أ. رياض عبد القادر.....عضوا ممتحنا

أ. مقدم يمينة.....عضوا ممتحنا

2014-2013

## جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

### إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تحت إشراف الأستاذ:

د. زايد مراد

من إعداد الطالب:

توفيق صراع

#### لجنة المناقشة:

د. الجوزي جميلة.....رئيسة

د. زايد مراد.....مقرا

د. رشيدة شامي.....عضوا ممتحنا

أ. رياض عبد القادر.....عضوا ممتحنا

أ. مقدم يمينة.....عضوا ممتحنا

# الإهداء:

إلى:

الوالدين الكريمين...

الإخوة والأخوات...

الأحباب والأصدقاء...

كل من سبب للمعرفة...

## شكر وتقدير

أقدم بخالص شكري إلى المشرف الفاضل الدكتور زايد مراد عن قبوله الإشراف على هذا البحث، وعن سخائه بإرشاداته وتوجيهاته وبنصائحه القيمة، كما أشكر الأساتذة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة و مناقشتها.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة:

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي

كما أتوجه بعميق الشكر إلى كل من ساعدني

من قريب، أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة.

# الفهرس

المحتويات.....	الصفحة
مقدمة عامة.....	أ- د
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة</b>	
تمهيد.....	02
<b>المبحث الأول: ماهية المعرفة.....</b>	
المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.....	03
المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأهميتها.....	08
المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة وأبعادها المختلفة.....	10
المطلب الرابع: تحويل المعرفة.....	15
<b>المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة.....</b>	
المطلب الأول: إدارة المعرفة: النشأة والمفهوم.....	17
المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.....	24
المطلب الثالث: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة.....	26
المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة.....	29
<b>المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....</b>	
المطلب الأول: الموارد البشرية.....	36
المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....	41
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....	50
المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية.....	57
63.....	
<b>الفصل الأول.....</b>	
<b>الفصل الثاني: الجودة في التعليم العالي وإدارة المعرفة</b>	
تمهيد.....	65
<b>المبحث الأول: أساسيات جودة التعليم العالي.....</b>	
المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وأهميته.....	66
المطلب الثاني: ماهية جودة التعليم العالي.....	68

79.....	المطلب الثالث: دواعي الاهتمام بالجودة في التعليم العالي
84.....	المطلب الرابع: أساليب ومعايير تقييم جودة التعليم العالي
<b>104.....</b>	<b>المبحث الثاني: إدارة المعرفة في التعليم العالي</b>
104.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة في التعليم العالي وأهدافها
105.....	المطلب الثاني: مبررات ومجالات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي
108.....	المطلب الثالث: سمات وممارسات إدارة المعرفة في التعليم العالي
115.....	المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي
<b>117.....</b>	<b>المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الجودة في التعليم العالي</b>
117.....	المطلب الأول: تحسين جودة البحث العلمي
119.....	المطلب الثاني: تحسين جودة الخدمات الطلابية والخريجين
122.....	المطلب الثالث: تحسين جودة المناهج والبرامج
125.....	المطلب الرابع: تحسين جودة الخدمات الإدارية
<b>128.....</b>	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
	<b>الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق جودة التعليم بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي</b>
<b>130.....</b>	<b>تمهيد</b>
<b>131.....</b>	<b>المبحث الأول: منظمات التعليم العالي</b>
131.....	المطلب الأول: البيئة المعرفية في منظمات التعليم العالي
136.....	المطلب الثاني: نماذج واتجاهات حديثة لمنظمات التعليم العالي
142.....	المطلب الثالث: نبذة عن منظمات التعليم العالي في الجزائر
146.....	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه منظمات التعليم العالي في الجزائر
<b>148.....</b>	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</b>
148.....	المطلب الأول: أبعاد الدراسة الميدانية
150.....	المطلب الثاني: الأدوات المنهجية
153.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

---

154.....	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.....
<b>154.....</b>	<b>المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....</b>
154.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
159.....	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة بالكلية.....
162.....	المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الجودة التعليمية بالكلية.....
166.....	المطلب الرابع: تحليل الفروق بين متوسطات الإجابات.....
<b>173.....</b>	<b>خلاصة الفصل الثالث.....</b>
<b>175.....</b>	<b>الخاتمة.....</b>
<b>179.....</b>	<b>قائمة المراجع.....</b>
<b>191.....</b>	<b>الملاحق.....</b>



فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات	01
52	الهيكل التنظيمية حسب معيار السلطة	02
53	الهيكل التنظيمية حسب معيار جميع الأنشطة	03
90	معايير الجودة في التعليم العالي كما تناولتها بعض الدراسات	04
150	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان	05
153	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة	06
158	إجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة	07
161	إجابات أفراد العينة حول الجودة التعليمية في الكلية	08
163	معامل بيرسون للارتباط بين إدارة المعرفة والجودة التعليمية بالكلية	09
164	اختبار Student لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
165	اختبار Student لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	11
166	اختبار ANOVA لدلالة فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	12
167	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	13
169	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات الأفراد حسب متغير الرتبة الوظيفية	14

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أنواع المعرفة	01
15	هرمية المعرفة	02
16	طرق تحويل المعرفة	03
26	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	04
29	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	05
31	لولب إنشاء المعرفة	06
47	إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال	07
50	طريقة تحليل الأهداف	08
51	طريقة تجميع الأنشطة	09
147	المسار الدراسي والتخصصات المتوفرة بالكلية	10
154	الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة	11
155	الدائرة النسبية للفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة	12
155	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	13
156	الدائرة النسبية لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	14
157	الدائرة النسبية للرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	15

حق خدمة عامة

مقدمة عامة:

إن المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها تواجه موجة كبيرة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، التي تعتمد المعرفة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، والناجمة عن التقدم الكبير في تقنيات الحواسيب الآلية والشبكة العالمية للاتصالات، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الأساسي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها.

تعد المعرفة العنصر الحقيقي لبقاء منظمات اليوم ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات المختلفة.

إن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تمثل مجموع العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة وإنشائها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، توزيعها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمات، ولم يعد خافياً الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة من قبل مختلف المنظمات، فتبني وتطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد والإيجابيات، كاتخاذ القرارات، حل المشاكل الإدارية، زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين جودة المخرجات، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع والأهم التأقلم مع كثرة التغيرات المتسارعة.

إن من بين أهم المنظمات التي تهتم بتبني إدارة المعرفة نجد منظمات التعليم العالي التي تسعى إلى عصرنه وتحديث أعمالها وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل بما يتناسب وتطلعات التنمية. فلم يعد خافياً على القائمين والمهتمين بالتعليم العالي أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين العملية التعليمية والارتقاء بجودة منظمات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل، بل إن الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة أصبح من ضرورات البقاء لمنظمات التعليم العالي كيانا وسمعة. وكل ذلك يتطلب منها تهيئة بيئتها الاجتماعية والتنظيمية والتقنية المناسبة لتحقيق الاستفادة من المعرفة بأكبر قدر ممكن.

## أولاً: الإشكالية

على الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق معتبر في قطاع منظمات الأعمال المختلفة، إلا أنه ما زالت البحوث والتجارب والتطبيقات لهذا المفهوم في منظمات التعليم العالي محدودة وغير وكافية.

مما سبق، وباعتبار وإدراك منظمات التعليم العالي أن المعرفة هي مصدر تحسين العملية التعليمية والارتقاء بجودة مخرجاتها، وفي إطار التوجهات السالفة الذكر، وفي ظل محدودية الدراسات المعالجة لتطبيقات إدارة المعرفة وآثارها وانعكاساتها على الجودة في مجال التعليم العالي وخاصة في منظمات التعليم العالي الجزائرية، فالدراسة الحالية تهدف إلى إلقاء الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. وبالتالي تتبلور إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

" كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟"  
وتنبثق من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي طبيعتها وأهميتها في منظمات التعليم العالي؟
- ما هي متطلبات ومقومات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي؟
- فيما تتمثل جودة التعليم العالي؟ وما هي معاييرها ومؤشراتها؟
- ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة؟
- ما أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية بالكلية محل الدراسة؟

## ثانياً: فرضيات البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية، يستلزم اختبار الفرضيات التالية:

1. تقوم الكلية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
2. تؤثر إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على جودة التعليم العالي (جودة البحث العلمي، جودة خدمات الطلبة والخريجين، جودة المناهج والبرامج، جودة الخدمات الإدارية).

3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة.

### ثالثا: أهداف البحث

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.
2. التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة.
3. توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية في الكلية محل الدراسة.
4. إبراز الحاجة إلى المعرفة وكيفية إدارتها وتطبيق عملياتها في المنظمات التعليمية.
5. التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي الجزائرية.
6. محاولة الوقوف على التحديات والمشاكل التي تواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر.

### رابعا: أهمية الموضوع

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة الذي لم يلق المعالجة الكافية والاهتمام الوافي باللغة العربية، وخاصة في مجال التعليم العالي الذي يمثل العصب المحرك لنمو وتقدم المجتمعات. في ضوء ذلك تتضح أهمية الدراسة الحالية في الجانبين التاليين:

1. كون هذه الدراسة تتطرق لإدارة المعرفة، مفاهيمها، أهميتها، عملياتها ومتطلباتها، وبيان أثرها ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي.
2. كون هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإدراك أعضاء هيئة التدريس والقائمين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها، وكذلك تحليل أهم عمليات إدارة المعرفة بالكلية وآثار كل ذلك على جودة العملية التعليمية.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار ودراسة هذا الموضوع إلى الاعتبارات التالية:

1. نقص الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية باللغة العربية المتعلقة بإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.
2. البحث لمعرفة مميزات وخصائص إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي الجزائرية.
3. الأهمية البالغة لإدارة المعرفة وما يمكن أن تلعبه في مجال جودة التعليم العالي خاصة إذا لقيت العناية الكافية، كما هو الحال في مختلف منظمات التعليم العالي في الدول المتقدمة.
4. محاولة ضبط بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية في الموضوع.

### سادسا: المنهج المعتمد

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها ولتحقيق أهدافها فقد تم إتباع المنهج الوصفي لتأصيل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وعملياتها وتأثيرها على جودة التعليم العالي. كما تم استخدام المنهج التاريخي في الفصل الثالث لعرض تطور قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

في الأخير تم اعتماد أسلوب دراسة حالة بغرض الإحاطة بالحالة محل الدراسة وإلقاء الضوء على وضعية إدارة المعرفة ومتطلباتها وآثارها على الجودة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية بجامعة العربي بن أم البواقي انطلاقا من آراء أعضاء هيئة التدريس.

### سابعا: الدراسات السابقة

من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي ما يلي:

- دراسة (Jillinda, J Kidwell, et.al, 2000) بعنوان:

**Applying corporate knowledge management practices in higher education.**

توصلت هذه الدراسة إلى أن منظمات التعليم العالي تملك فرصا كبيرة لتوظيف تطبيقات إدارة المعرفة من اجل دعم العديد من مهامها من التعليم إلى الخدمات العامة للبحث، وبينت أن إدارة المعرفة تفيد منظمات التعليم العالي في العديد من المجالات أهمها البحث العلمي، تطوير المناهج، الخدمات الطلابية والخريجين، الخدمات الإدارية والتخطيط.

- دراسة (Weddell and Stewart, 2006) بعنوان:

**The interdependency between knowledge management and quality.**

هدفت لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة على عينة من المنظمات الأسترالية، إذ توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والجودة وأن إدارة المعرفة مكون وعنصر أساسي لنقل ثقافة الجودة في المنظمات.

- دراسة (Jaime, et.al, 2005) بعنوان:

**From quality management to knowledge management in research organizations.**

تقيم هذه الدراسة منهجية لتنفيذ إدارة الجودة وإدارة المعرفة كوسيلة لدعم عمليات إدارة المعرفة، وتوصلت إلى نتيجة أن المنهجية المقترحة تحسن من آلية تحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة يتم الاستفادة منها من قبل العاملين كافة.

- دراسة (Chuaq Lam, 2007) بعنوان:

**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.

- دراسة (Zhao and Bryar, 2006) بعنوان:

**Integrating knowledge management and total complementary process: quality.**

توصلت الدراسة إلى تقديم عرض نظري عن دراسة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ومقارنة كلا المدخلين من حيث الأهداف، الاستراتيجيات، والتركيز من أجل التطوير وتحسين أداء المنظمات معتمدا على عناصر الجودة التي بدورها تساعد العاملين على التغيير وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.

- دراسة (Lin and wu, 2005) بعنوان:

**Knowledge creation model for ISO 9001.**

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



- دراسة (ربا 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 وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وعدم وجود علاقة بين الحوافز التي يحصل عليها أعضاء الهيئة التدريسية وضمن الجودة بالجامعات محل الدراسة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة عضو هيئة التدريس وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

- دراسة (محمد مرايمي، 2007) بعنوان:

### إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة

تعرض إلى إمكانية استفادة الجزائر بنجاح من مدخل إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بأداء المنظومة الوطنية لاكتساب المعرفة وتفعيل دورها في تحقيق التنمية، في ظل التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة. حيث تبين منها أيضا أن سيادة مفهوم الكم على حساب النوع وضعف مناهج المنظومة التربوية السائدة وغياب نسق وطني فعال للابتكار أدى إلى عدم اتساق مخرجات المنظومة المعرفية مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع والمتطلبات الأساسية للتنمية. فعلى راسمي ومنخذي السياسات الاقتصادية السعي لتحسين منظومة اكتساب المعرفة في الاقتصاد الجزائري عن طريق الاهتمام أكثر بجودة التعليم، البحث والتطوير ... .

- دراسة (عاشور وسيلة، 2012) بعنوان:

### مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي

توصلت 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 نقصا فادحا يؤثر سلبا على إستراتيجية المعرفة.

## ثامنا: صعوبات البحث

1. صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها.
2. الاختلاف في استعمال المصطلحات بسبب حداثة الموضوع.
3. صعوبة تناول هذا الموضوع وتحليله بعمق علمي ومنهجي، ذلك أن تحقيق هذا الهدف يتطلب من أي باحث قدرات ومهارات فنية وغيرها.

## تاسعا: تقسيم البحث وترتيبه

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول (فصلين نظريين، وفصل تطبيقي)، كما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار النظري لإدارة المعرفة، يتناول ماهية المعرفة (نشأتها، مفهومها وأهميتها، خصائصها، مصادرها، تصنيفاتها، ومختلف أبعادها)، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة (نشأتها، مفهومها، أهميتها، أهدافها، أبعادها، مداخلها، وعملياتها)، ومختلف المتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة.

**الفصل الثاني:** الجودة في التعليم العالي وإدارة المعرفة، يتطرق إلى أساسيات جودة التعليم العالي (مفهوم التعليم العالي وأهميته، مفاهيم الجودة، مفهوم جودة التعليم العالي وأهميتها، أساليب ومعايير تقييمها)، والمفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة بمنظمات التعليم العالي (مفهومها وأهدافها، مبرراتها ومجالات تطبيقها، سماتها وممارساتها، وعوامل نجاحها)، بالإضافة إلى أثر إدارة المعرفة على الجودة في التعليم العالي (جودة البحث العلمي، جودة الخدمات الطلابية والخريجين، جودة المناهج، جودة الخدمات الإدارية).

**الفصل الثالث:** واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق جودة التعليم بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ويعتبر الجانب التطبيقي والعملي لهذه البحث، يتطرق إلى البيئة المعرفية لمنظمات التعليم العالي، النماذج والاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة، نشأة وتطور منظمات التعليم العالي الجزائرية والتحديات التي تواجهها. بعد ذلك التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وعرض ومناقشة آراء وإجابات أفراد العينة. وفي الأخير عرض أهم النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لإدارة المعرفة

## تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حركة كبيرة من التغيرات، وفي مقدمة هذه التغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن التقدم الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نتيجة لهذه التحولات أصبحت المعرفة تمثل أهم مصدر للقيمة وتحقيق الثروة، وتزايدت أهميتها مع كل لحظة، وصارت العامل الذي يحدد مصير نجاح المنظمات من زوالها.

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة حديثة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كثورة المعلومات، العولمة، ... .

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، ومن أهم سمات الإدارة الحديثة، والتي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني والصريح من أجل خلق القيمة، فاستطاعت المنظمات من خلالها تحقيق العديد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، جودة المنتجات، تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

إن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة وقيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لعمليات المعرفة، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بالمعرفة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية المعرفة والإلمام بالمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة المعرفة، ومن ثم التطرق لمختلف المتطلبات التي يستلزمها تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

ظهرت المعرفة بظهور الإنسان ورافقت تطوره جيلا بعد جيل، وتطورت بتطور الفكر الإنساني، إلى أن أضحت المعرفة بمختلف أنماطها السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

يعتبر مصطلح المعرفة واسع المضمون وشامل المعنى، ومن دواعي الإحاطة بهذا المضمون سنتطرق في هذا المطلب إلى الخلفية التاريخية للمعرفة وتطورها عبر الزمن، مع التفصيل في مفهوم المعرفة من وجهات نظر مختلفة، وكذا بيان أهميتها بالنسبة للمنظمات.

### أولاً: الخلفية التاريخية للمعرفة:

يعود الحديث عن المعرفة إلى بداية الخلق، فالإنسان سعى منذ القدم إلى تحسين أوجه حياته، والتاريخ يشهد على مختلف الحضارات القديمة كالسومرية، الآشورية، البابلية، الفرعونية واليونانية التي حصل فيها تراكم معرفي، مكن الإنسان من تحقيق انجازات معتبرة. واتسمت المعرفة في تلك العصور القديمة بكونها خبرات متوارثة مبنية على الأساطير ومقترنة في عمومها بالإلهام، القصص، الكهانة، السحر، الفلسفة... . ورغم استخدامها في بعض المجالات العلمية، إلا أنها لم تحض بالتحليل العقلي ولم تأطر نظرياً<sup>1</sup>.

بانققال معارف القدامى إلى العرب والمسلمين، خاصة عن طريق الترجمة، تمكنوا من تحقيق مساهمات مهمة بإخضاعهم المعرفة للتجربة والبرهان، كما ساهموا في نقل معارفهم للشعوب المجاورة. بعد تفرق المسلمين، انتقلت الريادة في إنشاء المعرفة إلى أوروبا بدخولها في عصر النهضة، وظهرت على أيادي الأوروبيين المعرفة العلمية التي تستخدم أساليب علمية وعقلية جديدة، والتي تختلف عن أساليب الفلسفة القديمة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص ص 04-05.

في العصر الحديث تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية سواء بشكل صريح أو ضمني، فنجد المدرسة الكلاسيكية من خلال الإدارة العلمية لفيرديريك تايلور الذي ركز على استخدام الخبراء المتخصصين لابتكار طرق جديدة للعمل، ومبادئ الإدارة لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير، والإدارة البيروقراطية لماكس فيبر حين دعا إلى ضرورة اعتماد الخبرة والمهارة في العمل، ومدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وأن العوامل الإنسانية تلعب دوراً هاماً في رفع الإنتاجية من خلال تحسين المعارف التطبيقية من قبل الأفراد في الورشات<sup>1</sup>. ثم الاتجاهات الإدارية الحديثة كنظم المعلومات الإدارية من خلال التركيز على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ونظرية (Z) التي نادى إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة، ونظرية الإدارة الموقفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تكون صالحة لكل موقف.

مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة تكاملت المعرفة التنظيمية، وخاصة بانتشار فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي أسهمت من خلال مختلف مداخلها في تطوير المعرفة، وإعادة الهندسة التي ساهمت في خلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة، وانتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، فتزايد الاهتمام بالمعرفة لدرجة اعتبارها مفتاح التفوق في عالم كثيف المعرفة<sup>2</sup>.

ونحن اليوم في عصر يجري فيه تطبيق المعرفة على المعرفة، بمعنى توفير المعرفة التي توضح كيفية تطبيق المعرفة الموجودة بأفضل صورها لتحقيق النجاح والتميز، وأصبحت المعرفة مادة للدراسة، تبحث ماهيتها والخصائص التي جعلتها قوة لمن يمتلكها، على اختلاف أصنافها وأساليب تحصيلها.

## ثانياً: مفهوم المعرفة

لقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين واختلاف توجهاتهم، فأدى ذلك إلى التطرق إلى المعرفة من جهات ومداخل متعددة، منها ما يلي:

<sup>1</sup> - Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, **La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparente**, De Boeck University, Bruxelles, 1997, p 58.

<sup>2</sup> - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 06.

1. **المدخل الاقتصادي:** يعتبر رواد هذا المدخل المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة للمنظمة، تتحقق باستثمارها الفعلي، ومن ثم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق، ويعتبر ستوارت Stewart أن المعرفة رأس مال فكري يمكن توظيفه لصالح المنظمة، ويوضح بأن الموجودات الفعلية يجب أن تكون متميزة وإستراتيجية. وهو ذات المعنى الذي يؤكد بيتر دراكر Peter Drucker حيث يشير إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الإبتكاري للأصول<sup>1</sup>.
2. **المدخل المعلوماتي:** يركز هذا المدخل على العلاقة المتبادلة بين المعرفة والمعلومات، وأن المعرفة ناتجة عن معالجة المعلومات، فتعرف المعرفة على أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعها وتبويبها، تصنيفها، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.
3. **المدخل التقني:** ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك عبر الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكات المحلية<sup>3</sup>.
4. **المدخل الاجتماعي:** ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها تدفق المعلومات بين أفراد المجتمع. إن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي، وأن المعرفة التي تم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 34.

<sup>2</sup> - Newman Army, *Are you ready for knowledge management*, T&D, Vol 54, Issue 09, 2000, p 71.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط 01، ص 53.

<sup>4</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 35.

5. المدخل الثنائي: يشير هذا المدخل إلى المعرفة من زاويتين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، أي أن المعرفة توليفة منظمة من الأفكار والخبرات المتراكمة من جهة، والقواعد والعمليات والمعلومات من جهة أخرى، والتي تستعمل في إيجاد الحلول في الحالات الصعبة<sup>1</sup>. وفي هذا الإطار تناول نوناكا Nonaka وتاكوشي Takeuchi المعرفة على أنها تفاعل بين نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الأفراد، والمعرفة الصريحة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.

في الأخير يمكن القول أن المعرفة هي من أهم ما تمتلكه المنظمة فهي توليفة من التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، والقرارات التي تشكل القاعدة الفكرية التي توجه كافة النشاطات من أجل خلق قيمة مضافة في المنظمة.

### ثالثا: أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، كما هي بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة في أنها الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛

- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة

<sup>1</sup> - عقاب كمال، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009، ص33.



والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية، التقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيها؛

- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد؛

- تمثل العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛

- عدم توقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يجعل من توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة؛

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن التوصل إلى حقيقة مهمة وهي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتتمو باستخدام الجديد منها، وتنتهي حياة المنظمة أو تضعف قدراتها التنافسية حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 205-206.

## المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا من موارد المنظمة فإنها لا تأتي من فراغ، بل تنشأ من جذور بيئية وتنظيمية، تفضي عليها العديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة التي تتبناها المنظمة. وفيما يلي تفصيل لما للمعرفة من الخصائص المتعددة والمصادر المختلفة.

### أولاً: خصائص المعرفة

إن المعرفة باعتبارها المعنوي ليست ملموسة كالأشياء الأخرى فهي لا تستهلك بالاستخدام ولا بالتبادل بل تبقى عند صاحبها وتنشأ ذاتياً عند كل عملية استخدام، وهذا لا يعني بالضرورة أنها تبقى صالحة دائماً. وعليه يمكن القول أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها:

**1. القابلية للانتقال:** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالفرد في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

**2. التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتنشأ بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد<sup>1</sup>.

**3. إمكانية الزوال:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل للزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال، فالمنظمة التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكها منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

**4. قابلية الامتلاك:** أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد من خلال التعلم، فهي ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها.

<sup>1</sup> - زكية بنت ممدوح، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص 60.

5. إمكانية التخزين: كانت المعرفة ومازالت تخزن في الورق، ولكن التركيز في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وغيرها.

6. القابلية للتقاسم والتواصل: وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل والوسائل اللازمة<sup>1</sup>.

مما سبق نجد أن المعرفة تتزايد بالاستخدام، كما تتجاوز حدود المكان بانتقالها السريع عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ما يجعلها بعيدة عن القيود الجبركية والقوانين الضريبية. وكذا ترتبط قيمتها وأهميتها بالسياق والمحيط الذي تستخدم فيه. وتكون أكبر قيمة عند وضعها حيز التطبيق، وفي المقابل عديمة الفائدة إذا ما ظلت حبيسة العقول. وكل ذلك يجعلها ثروة لمن يمتلكها ويستفيد منها.

### ثانياً: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين:

1. المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث<sup>2</sup>.

2. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي.

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية، السمعية والبصرية على اكتساب البيانات

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، ط 01، 2007، ص 36.

<sup>2</sup> - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 20.

والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة وأبعادها المختلفة

المعرفة معارف أي إنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداولها فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين.

### أولا: تصنيفات المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها؛ لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية إيجادها وتطويرها، تحويلها وتبادلها، نقلها واستثمارها. لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة، تبعا لاختلاف جهات المختصين في إدارة المعرفة الذين درسوها أو تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها<sup>2</sup>. ولعل أهم تصنيف والأكثر شيوعا بين تلك التصنيفات، تصنيف المعرفة إلى نوعين:

**1. المعرفة الظاهرة:** هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويله

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص39.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 22.

من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها<sup>1</sup>.

2. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وما تحويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تتفصل عنهم، أي أنها غالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة<sup>2</sup>.

تعتبر المعرفة الضمنية تلك المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات<sup>3</sup>. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الفرد، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات، الأحداث، والممارسات<sup>4</sup>.

وبناء على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والتفكير والمهارات، فهي لا تتفصل عن الأفراد في سياق المنظمة، وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة، أما المعرفة الظاهرة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة، إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

1 - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 40.

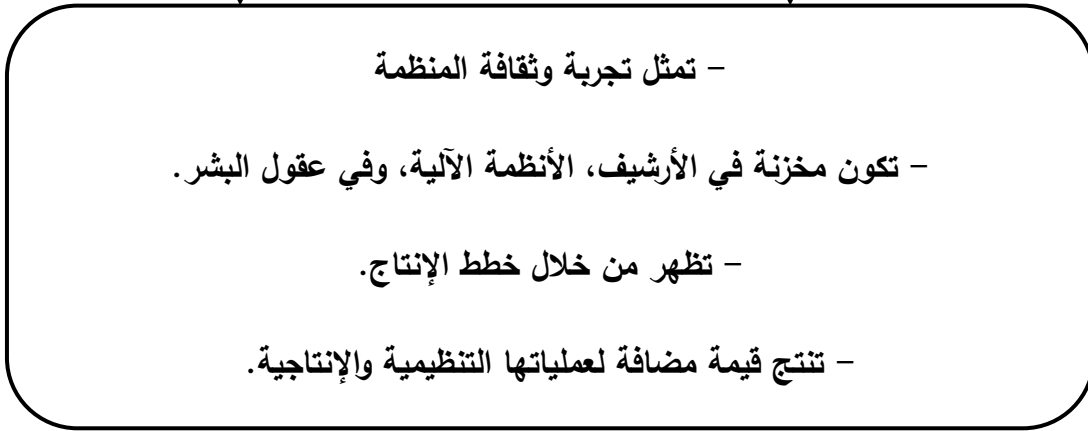
2 - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 07.

3 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

4 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 58-

شكل رقم (01): أنواع المعرفة

المعرفة		النوع
معرفة ظاهرة	معرفة ضمنية	المكونات
المعطيات، الإجراءات، المناهج، التحليل	المواهب المهارات	الخصائص
غير متجانسة، غير كاملة، تعبر ظروف تجانسها	تكتسب من العمل، تنتقل بالتمهين الجماعي	الموقع
موزعة على عدة مواقع	محصورة في موقع معين	



**Source: Michel Grundstein, le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations, research report, management conseil, juillet, 2002, P106.**

أسهم كثير من الباحثين بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتصنيفاتها، فتركزت مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة لتصنيفات المعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص، فبالإضافة إلى هذا التصنيف توجد بعض التصنيفات الأخرى للمعرفة سنحاول إيفادها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات.

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك <sup>1</sup> M.H.Zack	. المعرفة الجوهرية	. المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة.
	. المعرفة المتقدمة	. المستوى الذي يمكن المنظمة من البقاء تنافسيا من خلال التميز.
	. المعرفة الابتكارية	. المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة.
نونাকা <sup>2</sup> I.Nonaka	. المعرفة الصريحة	. معرفة رسمية، قياسية، مرمزة، نظامية، قابلة للنقل والتعليم.
	. المعرفة الضمنية	. معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم.
توم باكمان <sup>3</sup> T.Backman	. المعرفة الصريحة	. مؤتقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل.
	. المعرفة الضمنية	. غير رسمية، غير مؤتقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة.
	. المعرفة الكامنة	. حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	. المعرفة غير المعروفة	. اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانسن <sup>4</sup> M.Hanson	. المعرفة المرمزة	. قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	. المعرفة المشخصة	. ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم
ميكوس سارفاري <sup>5</sup> M.Sarvary	. المعرفة المركزية	. قياسية في الإجراءات و القواعد، فائقة القمة، و روتينية و سطحية.
	. المعرفة اللامركزية	. غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كون <sup>6</sup> C.Wei.Choo	. المعرفة القواعد	. تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	. المعرفة الضمنية	. مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	. المعرفة الثقافية	. سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص والإشعارات... الخ.

المصدر: سملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2005، ص 157، نقلا عن المراجع المشار إليها في الهامش.

<sup>1</sup> - Michael H. Zack, **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review Vol 41, No 3, Spring 1999, p123.

<sup>2</sup> - Ikujiro Nonaka, **The Knowledge-creating Company**, HBR, Vol 69, No 6, Nov 1999, p96.

<sup>3</sup> - Tom Backman, **Creating Business Value From Knowledge Management**, in: Roman Barquin et al.: Knowledge Management, Management Concepts, Vienna, 2000, p49.

<sup>4</sup> - Morton Hanson et al., **What's Your Strategy For Managing Knowledge**, HBR, Vol 77, No 2, March-April 1999, p106.

<sup>5</sup> - Mikos Sarvary, **Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry**, CMR, Vol 41, No 2, Winter 1999, p95.

<sup>6</sup> - Chun Wei Choo, **Information Management For The Intelligent Organization**, Information Today Inc., Medford, New Jersey, 1998, p11.

يمكن القول، أنه أيا كانت تصنيفات المعرفة فهي تصب في هذا التصنيف، المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة أيا كانت، فإما أن تكون ظاهرة صريحة مدونة يمكن نقلها بسهولة وتداولها بين أفراد المنظمة، وإما أن تكون ضمنية كامنة في عقول الأفراد والتي تتجسد في المهارات والقدرات والخبرات الموجودة لدى الكفاءات.

### ثانيا: أبعاد المعرفة

بهدف زيادة تحليل مضمون المعرفة وسماتها المختلفة خاصة ذات الصلة بالعنصر البشري نتناول المعرفة من أبعاد متعددة كالآتي:

**1. البعد الرمزي للمعرفة:** يقوم هذا المنظور على أساس النمذجة القياسية للمعرفة سواء في الوثائق والأساليب المحددة مسبقا، أو في الأنظمة القائمة على القواعد والنماذج التي تمثل قاعدة المعرفة التي تستخدم في برمجيات الذكاء الصناعي. إن هذا المنظور يستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي والقواعد والنماذج التقليدية بالأنظمة الخبيرة.

**2. البعد البشري للمعرفة:** إذا كان المنظور الرمزي يرى أن المعرفة تتمثل في الوثيقة كرمز للمعرفة الصريحة، فإن المنظور الإنساني يقوم على أساس أن المعرفة توجد لدى الموارد البشرية والكفاءات، وتبقى في عقولهم (المعرفة الضمنية أو الكامنة). إن المعرفة وفق البعد الإنساني تمثل رؤية المنظمة ككائن حي، حيث الحس الجماعي بالهوية والهدف المشترك، مما يجعل منها المعادل التنظيمي لدى المنظمة للمعرفة الذاتية لدى الفرد<sup>1</sup>.

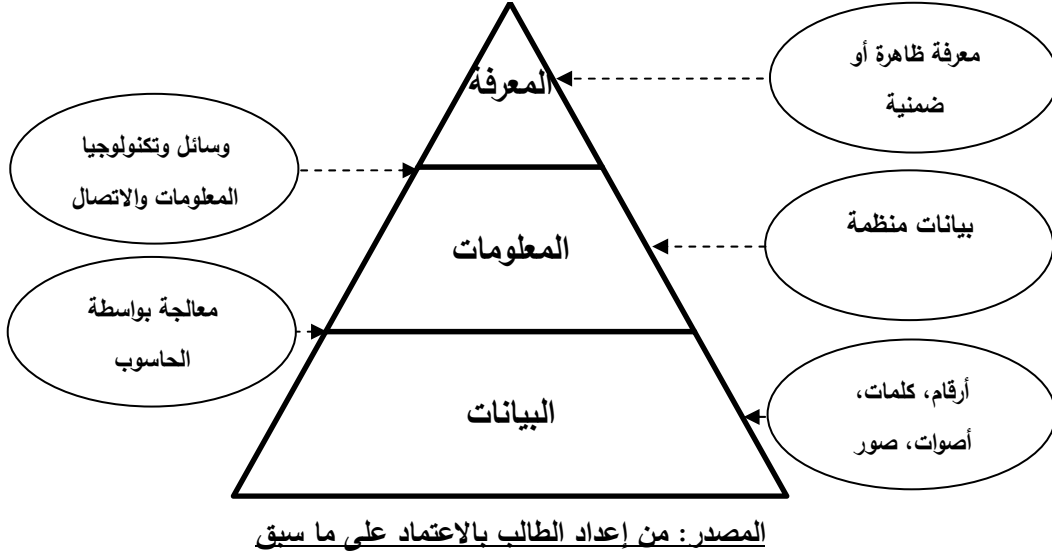
**3. البعد الهرمي للمعرفة:** وفق هذا المنظور تبدأ هرمية المعرفة من البيانات، وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة: الأرقام، الكلمات، الأصوات والصور، ثم تليها المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، فإذا كانت الأصوات بيانات فإن تحويلها إلى عدد لا متناه من التشكيلات يجعلها تصبح معلومات. وفي ظل تطور النظم الإلكترونية فإن الجداول والقوائم المصنفة للصفات أو الزبائن تمثل معلومات لتأتي المعرفة في المستوى الأعلى، بحيث تمثل معلومات منظمة وقابلة للتطبيق في سياق معين. وضمن نفس الأعمال تتجسد المعرفة في التعامل مع الصفقات (البيانات)، وتصنيفها (المعلومات) وفق قواعد معينة بالمنظمة.

<sup>1</sup> - بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص164.



والشكل التالي يوضح البعد الهرمي للمعرفة ذلك:

الشكل رقم (02): هرمية المعرفة



#### المطلب الرابع: تحويل المعرفة

إن المعرفة الموجودة في المنظمة تنشأ من تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فينتج عن هذا التفاعل أربع إجراءات أساسية لتحويل المعرفة: الإشراك، التجميع والتركييب، الإخراج والإدخال<sup>1</sup>.

1. الإشراك **Socialisation** (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية): ويقصد به عملية تقاسم الخبرات، ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة مع الفرد الآخر دون استخدام اللغة. وعادة ما يحدث ذلك من خلال الملاحظة، المحاكاة والتطبيق، ويتضمن هذا الإجراء وضع المعرفة الضمنية تحت تصرف كل فرد في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**, L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006, p61.

<sup>2</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 72.

2. التجميع والتركيب **Combination** (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة): هو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا الإجراء تحويل ودمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها<sup>1</sup>.

3. الإخراج **Externalisation** (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة): يتم تحويل المعرفة الضمنية وتجسيدها في معرفة صريحة يمكن تقاسمها مع الآخرين في المنظمة، وذلك من خلال التعبير عن المعرفة الضمنية بواسطة اللغة، الرسومات، الكتابة... . بعد ذلك يتم إدراكها وفهمها من خلال التماور بين أعضاء فرق العمل، الحوارات...<sup>2</sup>.

4. الإدخال **Internalisation** (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية): هو عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، ويرتبط بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالتطبيع الاجتماعي والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة تصبح أصولاً قيمة. وبذلك يصبح لدى الأفراد معرفة ضمنية كجزء من سلوكهم وذاكرتهم<sup>3</sup>.

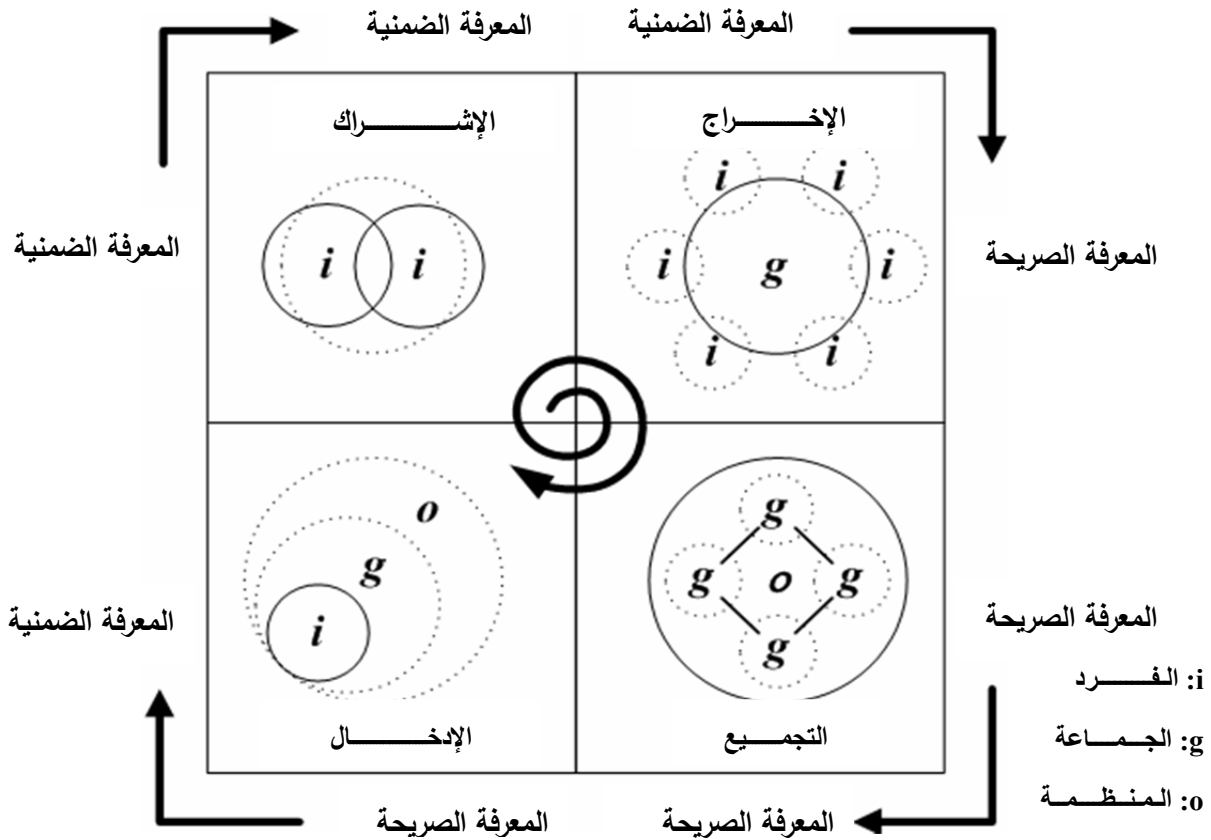
والشكل التالي يوضح الإجراءات الأربعة الأساسية لتحويل المعرفة:

<sup>1</sup> - زكية بنت ممدوح، مرجع سابق، ص110.

<sup>2</sup> - عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 15.

<sup>3</sup> - Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**, Op.cit, p62.

الشكل رقم (03): طرق تحويل المعرفة



Source: Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, La connaissance créatrice ; la dynamique de l'entreprise apprenante, Op.cit, p83.

### المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق أصبح يغطي مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها وعملياتها المختلفة.

#### المطلب الأول: إدارة المعرفة، النشأة والمفهوم

تزايد التركيز على مفهوم إدارة المعرفة خلال العقدين الأخيرين، إلا أنه بقي غموضاً حول نشأته وتطوره، مما أدى إلى ظهور العديد من الآراء التي تختلف باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، لذا يحاول هذا المطلب تبيان نشأة إدارة المعرفة ومفاهيمها المتعددة.

## أولاً: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، من بينهم بيتر دراكر Drucker، بول ستراسمان Poll Strassman وبيتر سنج Peter Senge في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر وستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية، كما ركز سنج على المنظمة المتعلمة Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس أرجيريس Chris Argyris، وكريستوفر بارتليت Christopher Bartlett، وليونارد دوروثي Leonard Dorothy وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشاند Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تتبأ دراكر Durcker بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من عمال المعرفة Knowledge Workers، يواجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة Hewlet Packard الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت Wall Street أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطوراً ملحوظاً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواد المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة<sup>2</sup>.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل Slogan Management Review، وعلوم التنظيم Organization

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، ص ص 32-33.

<sup>2</sup> - محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، 2005-11-30/28، ص ص 113-114.

Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review التي تصدرتها مقالات دراكر آنذاك وغيرها.

بحلول عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة. وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا التي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

في النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

من بين الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي الهائل وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة ما يلي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية؛
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتواصل المعطيات خاصة الشبكة العنكبوتية العالمية الانترنت The World Wide Web، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية، والأقمار الصناعية<sup>2</sup>؛
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعالمية التجارة وتزايد المنافسة، والعولمة بأبعادها المختلفة.

#### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة ليست بالمفهوم البسيط، فلا يزال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة؛ وهذا راجع لانعكاس زوايا النظر المختلفة لمفهوم إدارة المعرفة والتعامل معها، فصيغت عدة تعاريف تتطرق إلى إدارة المعرفة وفق عدة مداخل.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 26.

1. **المدخل الاقتصادي:** يركز على تقييم المعرفة والكفاءات كعنصر غير مادي، وهو أساس اقتصاد المعرفة. إدارة المعرفة تعتبر كوسيلة تسمح بوصف، بل في بعض الحالات، تقدير الأصول غير المادية، أي تقييم رأس المال الفكري للمنظمة<sup>1</sup>.
  2. **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة<sup>2</sup>.
  3. **المدخل التقني:** وفيه انحياز لتقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد ذلك بتركيزها على تكنولوجيا المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، والمجسد للعمليات التنظيمية، ومسهل لنشر المعرفة وتطبيقها<sup>3</sup>.
  4. **المدخل الاجتماعي:** وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتعامل بين العاملين؛ عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة<sup>4</sup>.
  5. **المدخل المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها؛ كونهم ذوو مؤهلات عالية. وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم<sup>5</sup>.
- في كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

<sup>1</sup> - أقيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص 82.

<sup>2</sup> - Malhotra, Yogesh: "Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000, p 83.

<sup>3</sup> - حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص20.

<sup>4</sup> - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>5</sup> - ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص84.

مما سبق نستطيع تمييز بعض الأبعاد التطبيقية والنظرية التي تحدد مفهوم إدارة المعرفة:

- إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج؛
- إنتاج المعرفة عن طريق إنشائها والبحث عن مصادرها المختلفة؛
- اختيار المعرفة وتقييمها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها؛
- استخدام المعرفة بما يخدم مصلحة العمل (تخطيط، اتخاذ القرارات، حل المشكلات)؛
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
- استخدام مخرجات المعرفة في رسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة.

إذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعني الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المنظمة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، وذلك عن طريق البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المنظمة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها وأخيرا المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع سواء في الإنتاج أو في العمليات، مما يضيفي إلى مخرجات جديدة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق التميز على الآخرين.

### ثالثا: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

إن عملية التفريق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات عملية صعبة، حيث أن هناك الكثير من الباحثين من خلال استعراض آرائهم نجد وجهات نظر متعددة، ولكنها في كثير من الأحيان متشابهة ومتقاربة من حيث المضمون والأبعاد المفاهيمية، وهناك الكثير من الباحثين ممن لا يجد أي فرق بين التعبيرين، في حين يرى آخرون أن المعلومات وإدارة المعلومات أساس لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

#### 1. التقارب بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

بالنسبة للبعض لا يوجد فرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات والمعرفة، فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة ضرورية

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 2010، ص ص 63-64.

لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم وتوزيع المعرفة، لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة المعرفة ما هو في الحقيقة إلا إدارة المعلومات<sup>1</sup>.

طبيعياً توجد عدة نقاط تقارب بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، فهناك فرضية تعتبر المعرفة ما هي إلا معلومات معالجة، وهي تتبنى نظرة ناقصة في مقارنة المعرفة بالمعلومات، وأن المعرفة مرتبطة بتدفق وتخزين المعلومات ومنه فإن إدارة المعرفة ترجع في النهاية كمشكل بسيط في معالجة المعلومات، ولكن هذه الفرضية ليست صحيحة فعموماً من المستحيل إنشاء معرفة صحيحة دون لبس انطلاقاً من مجموعة المعلومات لدى الفرد، خاصة إذا كان يملك معلومات غير كاملة، كما أنه من الواضح أن أفراد آخرين يستطيعون استخلاص معارف مختلفة انطلاقاً من نفس المعلومات لذا فإن العلاقة بين المعلومات والمعرفة جد معقدة.

من الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات ومن خلال إنشائها لقواعد البيانات والمعلومات، تقوم بجمعها ومعالجتها وتخزينها وبذلك تساهم بشكل فعال في خلق المعرفة وتطويرها بالمنظمة.

## 2. نقاط الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

مفهوم إدارة المعلومات يقوم على افتراض استقرار البيئة التي تعمل بها المنظمة مما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل على شكل سجلات وأدلة عمل وتعليمات أمراً ممكناً، في حين أن إدارة المعرفة تقوم على افتراضات بديلة أكثر واقعية وتلاؤماً مع الظروف البيئية المتغيرة تتمثل في صعوبة التنبؤ الدقيق بكافة العوامل المؤثرة على التنظيم، مما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة للتعامل مع تلك الظروف المتغيرة أمراً صعباً، كما أن هناك جوانب معرفية غير قابلة للتقنين والتوثيق (المعرفة الضمنية)<sup>2</sup>.

تتعلق إدارة المعلومات بالوثائق، التصاميم المسندة بالكمبيوتر، الجداول الإلكترونية ورموز البرامج، وهي تعني ضمان توفير المداخل، الأمن، الانتقال والخزن للمعلومات، في حين أن إدارة

<sup>1</sup> - أفيني عقيلة، مرجع سابق، ص ص 110-111..

<sup>2</sup> - محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 15-16/03/2005، ص 29.



المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة في الابتكار، القدرة على التكيف، الذكاء والتعلم، العلاقات والأنماط، التعاون والمشاركة، والمهارات. فهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل، وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة، المشاركة في المحتوى، التفاوض حول المعاني. غير أن التكنولوجيا لا تشكل المحور الرئيسي لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

أيضا تعتبر أدوات ومهارات إدارة المعلومات الجيدة أسس مهمة للغاية، والتي تشمل مهارات المعلوماتيين المتمثلة في تصنيف المعلومات وأوعيتها، وإدارة قواعد البيانات النصية، بينما إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك، فهي تحتاج إلى عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة، وإلى نظم تتيح انسياب المعرفة وعمليات تشجع تطوير واستخدام المعرفة، بالإضافة إلى ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.

تعطي إدارة المعلومات الأهمية الأكبر للمعلومات، البيانات والتكنولوجيا التي تستخدم لتوصيلها للموظفين، أما إدارة المعرفة فتعطي الدور المهم للعنصر الإنساني المتمثل بقدرات الموظفين وخبراتهم والاتجاهات السائدة لديهم، وللمعاني التي يعطونها للمعلومات عند تحليلها وتفسيرها على اعتبار أنها تحدد طريقة استخدام المعلومات والاستفادة منه.

إن مفهوم إدارة المعرفة وعلى عكس إدارة المعلومات يعطي أهمية لدور الجماعة في تفسير المعلومات والمشاركة في الاستفادة منها ونقلها من موظف إلى آخر والاستعداد لدى الأفراد للتعاون فيما بينهم بحيث يعلم أصحاب المعرفة والخبرة زملائهم ممن لا تتوفر لديهم تلك المعارف والخبرات<sup>2</sup>.

يمكن القول أن إدارة المعلومات تتعامل مع البيانات والمعلومات، في حين تختص إدارة المعرفة في التعامل مع الأفراد باعتبارهم مصدر توليد وإنشاء المعرفة إضافة إلى التعامل مع البيانات والمعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى.

<sup>1</sup> - أقتيني عقيلة، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> - محمد قاسم أحمد، مرجع سابق، ص 30.

## المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطوير المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- إدارة المعرفة تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- إدارة المعرفة تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم<sup>1</sup>؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات والتحولات البيئية غير المستقرة؛
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من المساهمات والإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، 42-43.

- تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن الغرض من تحقيق أهداف إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف المنظمة. وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة؛
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات<sup>2</sup>؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛

<sup>1</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 60.

- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة

جاء الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة تعددت أبعاد إدارة المعرفة وتتنوع مداخل المنظمات لإدارتها.

#### أولاً: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة، والإلمام بشكل تام بآلية إدارة المعرفة، والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها.

**1. البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبيانات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة. لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**2. البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. وذلك عن طريق تجديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

<sup>1</sup> - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ص 49-50.

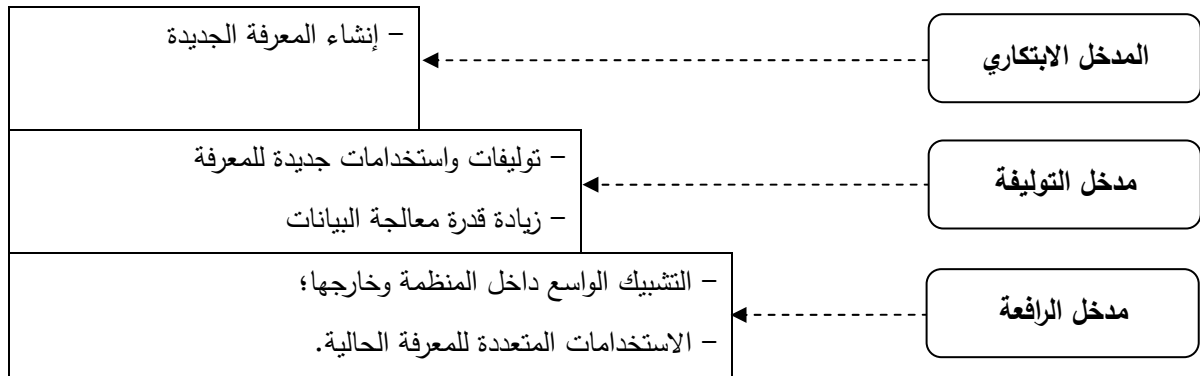
3. **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة<sup>1</sup>.

4. **البعد الاقتصادي:** ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لرأس المال البشري<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مداخل دراسة إدارة المعرفة

في ضوء التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، يتجلى أن هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المنظمة، والمتمثلة في:

#### الشكل رقم (04): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2005،

ص118.

#### 1. مدخل الرافعة:

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرزمة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة، والمتمثلة في:

1.1 القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع، تصنيف، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، وهذه القدرة تتزايد باستمرار.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - Michel Grundstein, **De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue**, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 1-3 Avril 2003, Université de Paris Dauphine, p 07.

**2.1. التشبيك الفائق:** يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل أي طرف بشري. إن تحليل الأبحاث التي تناولت إدارة المعرفة يبين أن العديد منها ركز على علاقة المعرفة بالمعلومة، الأمر الذي ساهم من الناحية الواقعية في حصر المعرفة في مخزون للمعطيات أو المعلومات، بسبب استبعاد عامل التفكير الذي يعتبر أساسيا ضمن هذا المجال، وعليه فإن المعرفة تبقى جامدة وغير مترجمة من قبل المتدخلين لتحقيق فعل ما.

**3.1. برمجيات التطبيق:** التي ما زالت تستخدم في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج، الأعمال الإدارية، المحاسبة والمالية... . وفي المنظمات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون<sup>1</sup>.

لابد من الإشارة إلى أنه ضمن مدخل الرافعة يتم التركيز على العلاقة بين المعلومات والمعرفة، الأمر الذي أدى في كثير من الأحيان إلى حصر المعرفة في المعلومات بسبب تغييب جانب التفكير، وبالتالي التركيز على الجانب الظاهر من المعرفة وإهمال الجانب الضمني الناتج عن التفكير والخبرات، والاكتفاء بإدارة الوثائق، جمعها، تصنيفها، ومعالجة المعلومات المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات ومستودعاتها وفي الشبكات.

ذلك يعني أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم البيانات والمعلومات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون لا يتطور كثيرا. وتتمثل البنية التحتية للمنظمات القائمة على هذا المدخل في الوثائق وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على هذا المدخل في إدارة الوثائق ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

## 2. مدخل التوليفة:

بخلاف مدخل الرافعة، يعمل مدخل التوليفة على توظيف المعرفة المتاحة في بعديها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، وبعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة،

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 119.

وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري<sup>1</sup>.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة ضمن توليفات جديدة وضمن استخدامات مغايرة، أو في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية<sup>2</sup>.

### 3. المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين. ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة وهو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها 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.

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي ومتكامل فيما بينها، حيث أن كل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

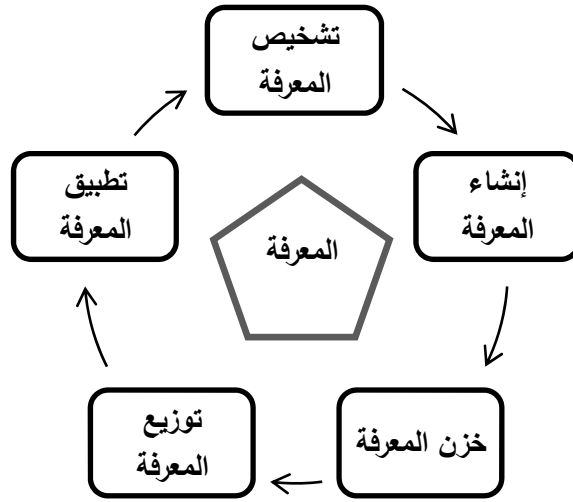
<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 114.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط01، 2007، ص 47.

<sup>3</sup> - عجيبة محمد وآخرون، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28/11/2007. ص ص 06-07.

والشكل التالي يوضح مختلف العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

الشكل رقم (05): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

#### أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة<sup>1</sup>. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

إن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة.

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص40.



**المحور الأول:** أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

**المحور الثاني:** التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء<sup>1</sup>.

### ثانيا: إنشاء المعرفة

إنشاء المعرفة هي عملية دورية، تعني عند العديد من الكتاب توليد وإبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لإنشاء رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها<sup>2</sup>.

وتعتبر عملية إنشاء المعرفة عملية دورية تعتمد على قدرة الأفراد الذهنية في الوصول إلى مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف، ويؤدي إنشاء المعرفة إلى توسيعها من خلال ديناميكيتين:

- تحويل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛

- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ثم المنظمي<sup>3</sup>.

وبالتالي فإنشاء المعرفة عملية اجتماعية، إذ تعد المعرفة الضمنية لدى الأفراد أساس إنشاء المعرفة الجديدة، لذا ينبغي على المنظمات حشد المعرفة الضمنية المنشأة والمتركمة على المستوى الفردي وتعميمها وتضخيمها من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة المذكورة سابقا (التشارك،

<sup>1</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط01، 2007، ص32.

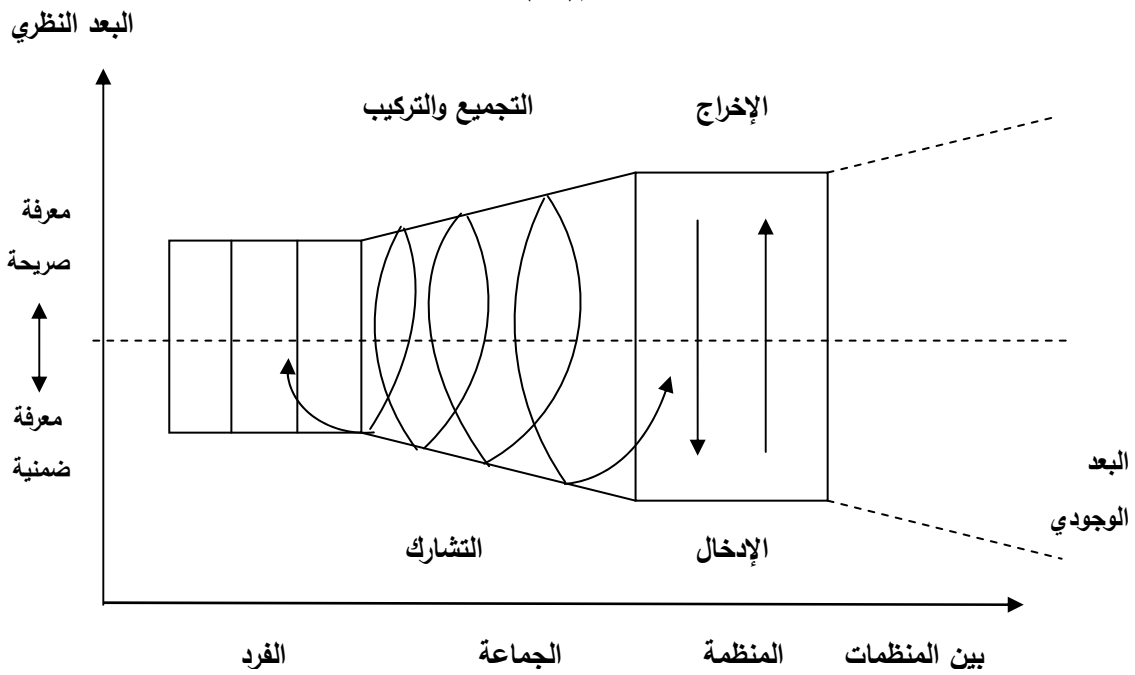
<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 196.

التجميع والتركيب، الإخراج، والإدخال)، وبلورتها في المستويات العليا للمنظمة (فردية، جماعية، تنظيمية، بين المنظمات)، وهذا ما يطلق عليه لولب المعرفة. وفيه يصبح التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة أكبر حجما ونطاقا فيما يصعد نحو المستويات الأعلى للمنظمة.

ومنه فلإنشاء المعرفة بعدين: البعد النظري المعرفي والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب إنشاء المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الصريحة انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعودا<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل الآتي أن إنشاء المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط بل أنه يمكن أن يحدث أيضا بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات.

الشكل رقم(06): لولب إنشاء المعرفة



Source: I. Nonaka, H. Takeuchi, *La connaissance créatrice*, op cit, p 95.

من خلال الشكل يلاحظ أن إنشاء المعرفة عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي ثم تتدرج صعودا عبر مجتمعات تفاعل متزايدة الاتساع وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود

<sup>1</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص47.

التنظيمية، حيث تتفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الاتجاهين وبشكل متواصل من الحركة والتدفق عبر مختلف أنماط تحويل المعرفة، لتنتقل من الحالة الضمنية إلى الحالة الصريحة من جديد من خلال لولب المعرفة<sup>1</sup>.

وتبدأ عملية إنشاء المعرفة بالاشتراك في المعرفة الضمنية عندما يعبر الفرد صاحب المعرفة عن فكرة في ذهنه، فيقدمها أو يتقاسمها مع الآخرين في المنظمة، فيتم تبادلها ومناقشتها في بيئة العمل، ثم يتم استدعاء العقل الجماعي للمنظمة (الذاكرة الجماعية) على مستوى الجماعة أو فريق العمل فيحصل نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لأفراد الجماعة، ومن ثم يتم تحويل المعرفة المشترك فيها إلى معرفة صريحة في صورة مفهوم جديد، وبعد ذلك يتم تحويل المفهوم الجديد إلى نموذج أصلي يمكن أن يأخذ شكل نموذج أولي مثل قيم منظمة جديدة، نظام إداري غير مألوف... وغيرها من الأشكال المعرفية، ومن ثم تنتقل المعرفة المنشأة في قسم معين مثلا إلى الآخرين في القسم نفسه وإلى أقسام أخرى أو حتى أطراف خارجية، يمكن أن تشمل العملاء، خاصة المنظمات التابعة، إذ أن المنظمة المنشأة للمعارف تكون في تبادل مستمر للمعارف في البيئة.

### ثالثا: خزن المعرفة

خزن المعرفة يعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمرا مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لإنشاء وتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها<sup>2</sup>. يجب أن يتم حفظ المعرفة على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين:

<sup>1</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 99.

1. الأفراد: فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
2. الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم<sup>1</sup>.

وضمن هذا السياق يجب أن يمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

#### رابعاً: توزيع المعرفة

إن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة<sup>2</sup>. أي أن توزيع المعرفة يمثل مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها<sup>3</sup>.

وضمن هذا السياق فإن توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 197.

<sup>2</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> - طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص 80.

العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتثبيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

وينبغي عند المفاضلة بين وسائل وآليات التوزيع مراعاة طبيعة المعرفة كما ونوعاً، ومدى الحاجة لها وضغط الوقت المطلوب لإيصالها وخلفية الطرف المستفيد منها وقدرته على إستيعابها<sup>1</sup>.

ولقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها:

- ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهي قد تكون فرد وقد تكون شيئاً آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضاً على نقلها؛
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك؛
- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي<sup>2</sup>.

وبفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، زودت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورت عملية توزيع المعرفة ونشرها من خلال مداخل حديثة تشمل:

- الوسائط المتعددة كتقنيات الصوت والصورة؛
- قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الاتصال؛
- تحديث وتعديل المعلومات واقتفاء أثرها<sup>3</sup>.

#### خامساً: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 50.

<sup>2</sup> - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 75.

<sup>3</sup> - طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين<sup>1</sup>. وذلك يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.

فالمعرفة وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة إنسانية ما لم توضع في موضع التطبيق العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فعندما تتحول المعرفة لدى الخبير من أفكار مرمزة أو ضمنية إلى عمل بأداء حسن أو إلى منتجات ذات قيمة مضافة، حينئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو المجتمع ككل<sup>2</sup>.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

### المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، حيث تعتبر العناصر البشرية، الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم الدعائم التي تركز عليها ممارسات وعمليات إدارة المعرفة.

#### المطلب الأول: الموارد البشرية

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لإنشاء المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، 2003، ص122.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 103.

## أولاً: تصنيفات أفراد المعرفة

يستخدم مصطلح أفراد المعرفة للإشارة إلى كل فرد يعمل في مجال المعرفة ويتعامل بها سواء كان ذلك بإدارتها، إنتاجها، أو دعمها في المنظمة<sup>1</sup>، ففي منظمات المعرفة مثل المدارس، المعاهد والجامعات يمكن اعتبار التلاميذ والطلبة المستفيدين من خدمات المنظمة أيضا أفراد معرفة، فكل فرد في المنظمة يعتبر مسؤولاً وجزءاً من عمليات إدارة المعرفة. ويشمل أفراد المعرفة ما يلي:

### 1. قيادة المعرفة

تعد قيادة إدارة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة وذلك مع زيادة الاهتمام بحقل إدارة المعرفة ومع ازدياد أعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وأهمية هذه الأخيرة في تحقيق أهداف المنظمات.

لقد بدأ استخدام مصطلح قائد المعرفة أو ضابط المعرفة في المنظمات ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمات<sup>2</sup>، ويعتبر قادة المعرفة أفراداً جدياً مهمين في منظمات المعرفة مهما كانت مواقعهم الوظيفية في التنظيم، فهم في غالب الأحيان شخصية خبيرة مبدعة تعمل على تدعيم وتشجيع إبداعات وابتكارات الأفراد الآخرين في المنظمة، فقائد المعرفة فرد متميز يمارس تأثيراً إيجابياً قوياً على أعضاء الجماعة التي تتبعه في سبيل إنشاء المعارف، تخزينها، توزيعها، وكذا نشر وترسيخ القيم الداعمة لإدارة المعرفة لدى الأفراد في المنظمة<sup>3</sup>.

وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام التي تتمثل في:

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومتيناً. أما دور القيادة في الثقافة فيمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم لیسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم؛

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومرافقتها بما يشمل ذلك من المكتسبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة ومراكز البحوث والبيئة المنظمة المستندة إلى المعرفة؛

<sup>1</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 74.

<sup>3</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 64.

- تقديم المدخلات المهمة في عملية إنشاء المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير المنتج الجديد، بحوث التسويق، إستراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات)؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال أساليب القياس المختلفة؛
- إدارة مديري المعرفة والإشراف على وظائفهم ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة؛
- قيادة وتطوير المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة<sup>1</sup>.

## 2. مدراء المعرفة

وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية في المنظمة. فمدراء المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتمييزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها<sup>2</sup>.

من بين أدوار مدير المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:

- تعظيم العائد على استثمار المعرفة في العمليات، الأفراد والتكنولوجيا؛
- إشراك أفضل الممارسات وتعزيز مشاركتها بين الأفراد؛
- تحسين وتشجيع ابتكارات وإبداعات المنظمة؛
- تقليل فقدان المعرفة في كل المستويات التنظيمية؛
- العمل كوكيل تغيير من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشاركة في المنظمة؛
- تشخيص المشكلات وتحديد حلولها وإيجاد الحلول اللازمة لها؛
- الربط بين توقعات الأفراد وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها؛
- الاستماع والإصغاء إلى الأفراد للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة عن تفاعلاتهم؛
- العمل على حل المشكلات القائمة دون افتعال غيرها.

## 3. عمال (صناع) المعرفة

اختلف الباحثون في تعريفهم لعمال المعرفة فمنهم من ذهب لتعريفهم بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، وذهب فريق آخر إلى تعريفهم

<sup>1</sup> - وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007، ص 62.

<sup>2</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 356-358.



بأنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، وأضاف فريق ثالث بأنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.

كما أن صناعات المعرفة يختلفون عن صناعات البيانات وأن صناعات المعرفة ينشؤون المعرفة ويكونون أكثر علما وثقافة من صناعات البيانات، وقد يكونون أعضاء استشاريين للمنظمة<sup>1</sup>.

فعمال المعرفة أفراد ذوو مهارات عالية في مختلف المجالات، يدركونها قبل غيرهم، وتكمن أهميتهم في المعارف الكامنة في عقولهم، والتي تمكنهم من تحقيق نتائج مهمة للمنظمة من خلال قدراتهم على حل المشكلات وإنشاء المعارف الجديدة<sup>2</sup>.

ويقع على عاتق عمال المعرفة القيام بجل نشاطات وعمليات المعرفة (الإنشاء، التخزين، التوزيع، التطبيق) سعيا لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى:

- الإسهام في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيمها وربطها مع بعضها البعض عبر التقييم المستمر للمعلومات المخزنة في الأنظمة التقنية المختلفة؛
- تقييم وتعزيز وحساب فوائد المدخلات من المعلومات لكي يتم تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوار الأفراد تحديد من سيتم إيصال هذه المعرفة إليه؛
- اختيار والمعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بدور فاعل ومحفز؛
- بناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع الأفراد في الأقسام الأخرى؛
- تعدد الخبرات من السمات التي يختص بها الأفراد دون الموارد الأخرى وتعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي؛
- يعتبر الأفراد ناقلين، ملقنين، ومطورين للقيم الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة جيلا بعد جيل؛
- إعداد وابتكار البرمجيات والنظم اللازمة لإدارة المعرفة في المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 354.

<sup>2</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> - Debra M. Amidon, traduction et adaptation par Ennika Mercier-Laurent & Grégory Cruz, **Innovation et management de connaissances**, édition d'organisation, France, 2001, p 129.

#### 4. أفراد الدعم والإسناد

وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لعمال المعرفة والمدراء، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم الذين يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم عمال ومدراء المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ويرتبط عملهم أكثر بالتوثيق والاتصال<sup>1</sup>.

#### ثانياً: صفات أفراد المعرفة

- يستلزم تطبيق إدارة المعرفة توفر أفراد معرفة بصفات ومهارات خاصة تمكنهم من الإحاطة بجوانب العمل المنوط إليهم، ولعل أهم هذه الصفات ما يلي:
- امتلاك الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتجات وأداء المنظمة وإنشاء القيمة من خلال فهم خصائص وحدود مهام المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها؛
  - القدرة على العمل مع الأفراد؛
  - التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير؛
  - الاتصال بالآخرين في جميع الاتجاهات، وامتلاك الفهم لعمل المستويات الإدارية المختلفة؛
  - القدرة على تشخيص المشكلات وتأثيراتها وفهم توقعات الأفراد عن حساسية تطبيق نظم إدارة المعرفة؛
  - المعرفة الواسعة بممارسات الأعمال بشكل عام، مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا؛
  - التفاعل الديناميكي مع الآخرين ضمن فرق العمل؛
  - امتلاك المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظمها وبرمجتها؛
  - القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لإنشاء المعارف، والقدرة على استخدام هذه المعلومات بشكل دقيق وفهم نتائج الاستخدام؛
  - الميل إلى أداء الأعمال الجديدة أكثر من الأعمال الروتينية؛

<sup>1</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص64.

- قبول مشاركة المعرفة والمعلومات مع الآخرين وعدم احتكارها؛
- الاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة وعدم الاستسلام أمام العوائق؛
- قابلية تطوير معارفهم من خلال التعلم المستمر<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم ما يميز العصر الحالي، وباتت تلعب دوراً رئيسياً ولا غنى للمنظمات الحديثة عنها مهما كان مجال عملها.

ويرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة<sup>2</sup>. ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أفراد بعينهم.

### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الإلكترونية على نطاق واسع، ويعني مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة المخصصة لمعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمنظمات إضافة على البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق بذلك من أجهزة وبرامج ومعدات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 355.

<sup>2</sup> - حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 318.

<sup>3</sup> - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 63.

كما تعني تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل الوسائل والطرق المبتكرة الحديثة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها تلك الأدوات والمعدات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تمكن الإدارة من استعمال المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة، وتتضمن البرامج الفنية والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات وشبكات الربط بين الحواسيب، والعناصر الأخرى ذات العلاقة<sup>2</sup>.

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المتطلبات الرئيسية لإدارة المعرفة بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي دونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل تام.

#### ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لإدارة المعرفة

لقيت نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تقدم الدعم إلى عمليات إدارة المعرفة ومجالات الاستفادة منها باهتمام كثير من الباحثين، وذلك لأن هذه التكنولوجيات تتعامل بشكل فريد ومباشر مع وظائف التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، فنظم عمل المعرفة، نظم الذكاء الصناعي، نظم مساندة القرارات الجماعية، ونظم أتمتة المكتبات، لها خصوصية في مجال إدارة المعرفة، لأنها تركز على دعم العمل المعرفي، وعلى التعريف بقواعد المعرفة المنظمة واقتناصها، ومثل هذه القواعد تشتمل على أنواع المعرفة التالية:

- المعرفة الداخلية محكمة البناء، والمعروفة باسم المعرفة المعلنة الواضحة (المعرفة الصريحة)؛
- المعرفة الخارجية للمنافسين، المنتجات، الأسواق، ومن ضمنها المعلومات التنافسية؛
- المعرفة الداخلية الرسمية، والتي تسمى في الغالب المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، إلا أنها لم توثق وتدوّن بعد، بشكل محكم البناء<sup>3</sup>.

كل ذلك لتعزيز قاعدة المعرفة، وفيما يلي بيان لهذه النظم وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة:

<sup>1</sup> - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 107.  
<sup>2</sup> - إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 154.  
<sup>3</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 151.

1. نظم إنشاء المعرفة (نظم عمل المعرفة): ويقصد بها النظم التي تعمل على إنشاء وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها، حيث يجزأ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة، كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرارية تجديد المعرفة<sup>1</sup>.

لنظم إنشاء المعرفة صفات خاصة تعكس حاجات ومتطلبات خاصة بالعاملين في المجال المعرفي يمكن أن نحددها فيما يلي:

- ينبغي على نظم عمل المعرفة (إنشاء المعرفة) أن تؤمن للعاملين في المجال المعرفي الوسائل والأدوات المتخصصة التي يحتاجونها، مثل رسومات ذات قدرات عالية، وأدوات تحليل مناسبة، وأدوات إدارة الوثائق والاتصالات؛

- هذه النظم والأدوات تتطلب قدرات حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها ومع تعقيدات الرسومات فيها، أو الحسابات المعقدة الضرورية لعدد من العاملين في المجال المعرفي، مثل الباحثين العلميين، ومصممي الإنتاج، والمحليلين الماليين؛

- وحيث أن العاملين في المجال المعرفي يركزون على المعرفة من خارج المنظمة، فإن مثل هذه النظم والأدوات المستخدمة ينبغي أن تسهل لهؤلاء العاملين سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات من خارج المنظمة؛

- تهيئة محطات عمل مناسبة مع طبيعة عمل وأداء العاملين في المجال المعرفي، فالمصممون في المجال الهندسي مثلاً يحتاجون إلى محطة عمل مختلفة عن تلك المحطة التي تهيأ للمحللين الماليين، فالنوع الأول يحتاجون إلى رسومات تتطلب قدرات كهربائية كافية للتعامل مع تصميم نظام الحاسوب ذي ثلاثة أبعاد، في حين أن المصممين الماليين يحتاجون إلى الوصول إلى عدد كبير من قواعد البيانات الخارجية، وتكنولوجيا الأقراص الضوئية لغرض التخزين الكافي، والوصول إلى كم هائل من البيانات المالية<sup>2</sup>.

وتتضمن هذه النظم العديد من النظم المتخصصة، والتي تصمم بشكل خاص بغرض تحسين إنشاء المعارف والتأكد من أن معرفة جديدة أو خبرة فنية قد أوجدت واندمجت مع إدارة الأعمال وذلك

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> - وهيبه حسين داسي، مرجع سابق، ص 67.

من خلال دعم تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وتطوير المعارف التي تم الحصول عليها من قبل، ومن هذه النظم ما يلي:

**1.1. نظم التصميم بمساعدة الحاسوب:** توفر هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، وأدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه النظم إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة أو الحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة، وتصمم محطات عمل المعرفة غالباً لمهام متخصصة في الأداء، فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم تختلف تماماً عن محطات عمل المحلل المالي.

**2.1. نظم الواقع الافتراضي:** تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر التكنولوجيا المتطورة. ويقصد بالواقع الافتراضي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير فيها بالزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات هذه النظم في صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي، التصميم عن بعد، وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يومياً إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقاً جديدة للمعرفة الإنسانية<sup>1</sup>.

**3.1. نظم التنقيب عن البيانات:** تتيح هذه النظم تقديم تقنيات بحث وإستكشاف للعلاقات المفيدة بين البيانات وخاصة الأنماط المخفية الموجودة بين عناصر البيانات ولكنها مستقرة بين أكوام كبيرة من البيانات ومستودعات البيانات، وكذا العمل على بناء إرتباطات وعلاقات جديدة تستفيد منها الإدارة في التصنيف<sup>2</sup>.

**2. نظم الحصول على المعرفة (نظم الذكاء الصناعي):** يشير حقل نظم الحصول على المعرفة إلى تطبيقات الذكاء الصناعي والذي يشمل تلك الجهود التي تعمل على تطوير نظم المعلومات المحوسبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للأفراد، نظم تستطيع إنجاز مهام فعلية وتنسيق متكامل، أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك المادي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 121.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005، ص 10.

تعتبر نظم الذكاء الصناعي كل المحاولات والجهود المبذولة في تطوير نظم المعلومات المحوسبة، على مستوى الأجهزة والبرمجيات، بطريقة تجعلها تتصرف كالأفراد، ومن هذا المنطلق فإن الذكاء الصناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال الأفراد، بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود ضيقة تلك الأعمال والأساليب التي هي جزء من أعمال الأفراد، المنبعثة من ذكائه وقدراته.

وعليه فإن الذكاء الصناعي هو تطوير لنظم حاسوبية تتصرف بمحاكاة ذكاء الإنسان، وأهم تطبيقاته التي تدعم عملية الحصول على المعرفة وترميزها ما يلي:

**1.2. النظم الخبيرة:** إن النظم الخبيرة هي التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي في مجال محدد وهو برنامج كمبيوتر مصمم لنمذجة الخبرة الإنسانية في حل المشاكل، بمعنى آخر يرتكز النظام الخبير على معرفة الخبير الإنساني، وتفكير وإدراك الخبير أو على طريقته في التعامل مع الأشياء. وتتكون النظم الخبيرة من قاعدة المعرفة، الذاكرة العاملة، آلة الاستدلال، تسهيلات التفسير، والواجهة البيئية للمستفيد. ومن دوافع اللجوء إلى النظم الخبيرة أنها:

- تقوم بمحاكاة الإنسان، تفكيراً وأسلوباً وتثير أفكار جديدة تؤدي إلى الإبتكار؛
- توفر أكثر من نسخة واحدة من النظام، وبذلك تعوض عن الخبراء، وتقلص من الإعتماد عليهم؛
- تستطيع أن تقلص من الأعمال الروتينية، والأعمال غير المرضية بالنسبة للفرد غير العادي؛
- توثق المعرفة والخبرة في مستودع من أجل العاملين الذين سيلتحقون بالمنظمة فيما بعد؛
- تجنب الملل الذي يكون بتكرار الأعمال؛ وتمكن من استخدام المعرفة والخبرة لتدريب الآخرين<sup>1</sup>.

**2.2. نظم الشبكات العصبية:** إن الشبكات العصبية هي نظم محوسبة تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الانظمة العصبية البيولوجية (الدماغ)، وتعرف بأنها نموذج رياضي للعقل البشري الذي يحاكي طريقة تداخل الأعصاب لتشغيل البيانات والتعلم من الخبرات.

وعلى عكس النظم الخبيرة تحتاج الشبكات العصبية إلى مهندسي معرفة لأنها لا تقوم على تقنية نمذجة المعرفة الإنسانية أو الذكاء الإنساني، ولا تنشئ حلولاً مبرمجة أيضاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، مرجع سابق، ص 359.

<sup>2</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 84.

**3.2. نظم المنطق الضبابي (المبهم):** المنطق الضبابي أحد تطبيقات الذكاء الصناعي المتنامي في مجال الأعمال، يسمح بالتعامل مع البيانات والمعارف الغامضة، غير المؤكدة، المتغيرة أو غير المجسدة تماما في الواقع، لذا فإن المنطق الضبابي يقوم على الإحتمالية (البحث عن مستويات متعددة من الصحة). وتتميز هذه النظم بالمرونة لأنها تستخدم للحصول والتعامل مع المعرفة الضمنية والبيانات الإحتمالية التقريبية ذات نطاق أوسع من البدائل، والقدرة على التعامل في وجود بيانات ومعارف غير كاملة<sup>1</sup>.

**4.2. الخوارزميات الجينية:** وهي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة، أي أنها نظم حاسوبية تستخدم بصورة واسعة في مجال البحث عن الحلول والبدائل المثلى للمشاكل الإدارية. تقوم هذه النظم على محاكاة حياة الجينات الموجودة في الكائنات الحية لتمثيل تطورها، نقطة إنطلاقها ايجاد الحلول بأنماط وأشكال مختلفة (مخططات، قواعد، أرقام،...).

**3. نظم خزن المعرفة:** وهي نظم تسمح بتخزين وحفظ المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها ومن أمثلتها: قواعد البيانات وقواعد المعرفة.

**1.3. قواعد البيانات:** وتسمح بتخزين البيانات المترابطة بأسلوب منظم يسهل عملية الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

**2.3. قواعد المعرفة:** تضم مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، حيث تم تطوير قاعدة مستقلة للمجال المعرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة الممكن الحصول عليه في مجال معين<sup>2</sup>.

**4. نظم توزيع المعرفة:** من أهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة توزيع المعرفة وتبادلها، لذلك أوجدت مختلف النظم والتكنولوجيات التي تيسر ذلك من أمثلتها ما يلي:

**1.4. البرمجيات الجماعية:** وهي نظم لتوسيع وتطوير صنع القرار الجماعي، فهي تعمل على دعم وإسناد عملية إتخاذ القرارات بالمشاركة وبحضور العقل الجماعي لصحاب القرار، كالبريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية، ... .

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، مرجع سابق، ص 362.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 36.



**2.4. الإنترنت:** الإنترنت هي مجموعة من ملايين الحواسيب، منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، و يمكن لمستخدمي هذه الشبكة سواء في المنظمات أو عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو المشاركة في ملفات، ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، و ذلك لسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم و تسهل عملية المشاركة<sup>1</sup>. ومن هذا المنطلق فإن شبكة الإنترنت تعتبر أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمنظمات وللأفراد في الوقت الحاضر، حيث أصبحت شبكة الإنترنت أم الشبكات<sup>2</sup>. بالإضافة إلى الأدوات المستعملة فيها، كمناقشات الأخبار، جدولة المجموعة، نشر الويب، ... . ومن أهم مزايا استخدام الإنترنت ما يلي:

- الحصول على الميزات التنافسية (قدرة أكبر على توجيه الإنتاج نحو الكمية المطلوبة، إمكانية عرض خدمات عديدة و التحول للمنافسة بالسعر بدلا من المنافسة بالخدمة)؛
- استخدام نظام فعال يساهم في جعل المعلومات قادرة على إشباع حاجات المستخدمين بأكبر قدر ممكن؛
- تخفيض كبير في الوقت اللازم للحصول على المعلومات.

**3.4. الإنترنت:** وهي شبكة خاصة بمنظمة ما، تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة، ولا تسمح لأي مستخدم من خارج المنظمة من الاستفادة من خدمات هذه الشبكة، وبالتالي تعمل على حمايتها من عبث أي فرد من خارج المنظمة، والإنترنت في الواقع هو نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل منظمة يستطيع العاملون في هذه المنظمة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها، كما أن الإنترنت تسمح للمنظمة أن تكون على اتصال بشبكة الإنترنت دون أن تتأثر بالمشاكل التي يسببها المستخدمون من الخارج بسبب الوصول إلى المعلومات الخاصة داخل شبكة المنظمة<sup>3</sup>، وتمثل الشبكة الداخلية التي تربط أفراد المنظمة، فهي تكنولوجيا أساسية لدعم تبادل المعارف ونشرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة. ومن أهم استخدام الإنترنت ما يلي:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها؛

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنجدلي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2005، ص63.

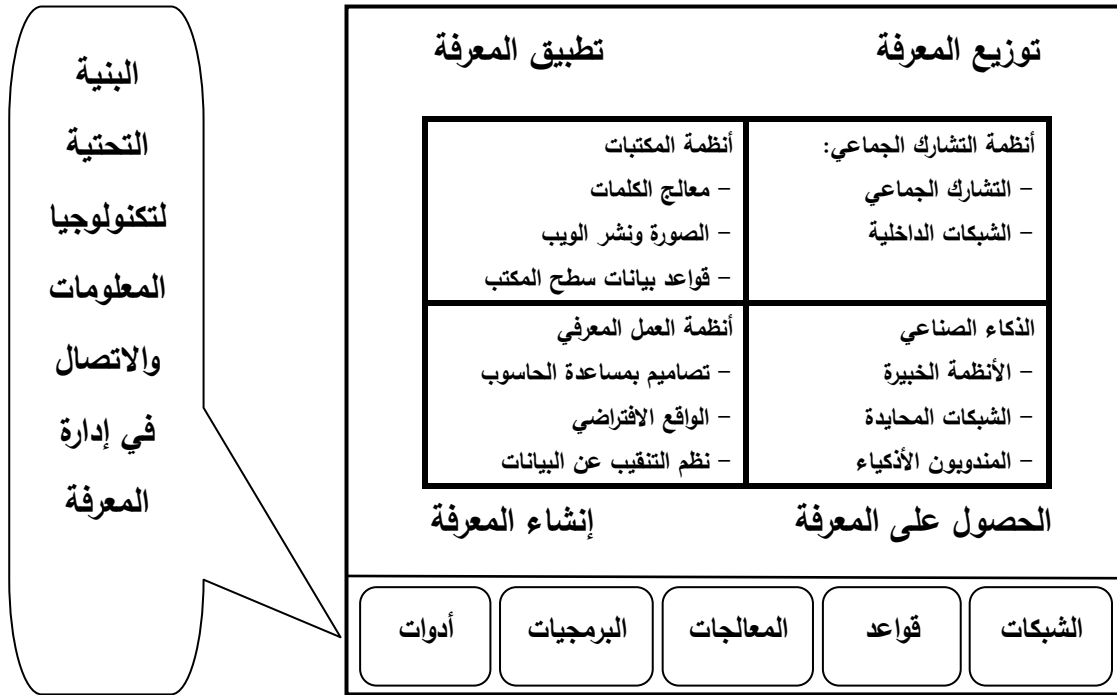
<sup>3</sup> - عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الاعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 01، جانفي 2005، ص12.

- رفع كفاءة عمليات الاتصال و اتخاذ القرار؛
  - المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.
- وباختصار يمكن القول أن وجود هذه الشبكة داخل المنظمة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق وإدارة عمليات المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.
- 5. نظم تطبيق المعرفة:** تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تطبيق المعرفة والتي هي غاية المعرفة من خلال بعض التكنولوجيات والتي منها:
- 1.5. نظم دعم القرار:** نظم تفاعلية تعتمد على الحاسوب ونماذج قرارات وقواعد بيانات متخصصة لدعم ومساعدة صناعة القرار في المنظمة.
- 2.5. نظم المعلومات الإدارية:** وهي من الأدوات التقليدية، غرضها الأساسي ترشيد إتخاذ القرارات وتطبيق المعارف في حل المشكلات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 127.

الشكل رقم (07): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، مرجع سابق، ص 104.

### ثالثاً: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة

- يمكن أن نلخص دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة في النقاط التالية:
- المساهمة في السيطرة على أماكن المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وبتكلفة أقل؛
  - المساعدة على تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل أفراد المعرفة لإنشاء معرفة جديدة؛
  - تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل، خزن، مشاركة، تطبيق البحث؛
  - توفير وسائل اتصال تسهل من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوي على جميع المعارف حول المواضيع ذات الصلة بعمليات المنظمة؛
  - المساعدة في إنجاز الوظائف المكتبية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها؛
  - حيازة المعرفة الخارجية، ونقل المعرفة الصريحة داخليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 94-95.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

بالإضافة إلى الموارد البشرية (أفراد المعرفة) وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يعتبر الهيكل التنظيمي من المتطلبات المهمة في تطبيق إدارة المعرفة، فالهيكل التنظيمي يعد من المقومات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وإنشاء المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة مجدية.

### أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي

لم يستطيع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة و ليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المنظمة. حسب روبرت أبليبي Robert Appleby الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... و تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي. أما روبرت روبنز Robbins فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث يحد كيفية توزيع المهام والواجبات؛ والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها. وحسب ستونار Stonar فإن الهيكل التنظيمي يعبر عن الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. أما فريمان Freeman فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها<sup>1</sup>.

وحسب هينينز Hinings فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحكم معقدة تنتج وبعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل، وهذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205.

<sup>2</sup> - ريتشارد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001 ص 198.

يمكن القول أن الهيكل التنظيمي إطار يوضح أدوار ومهام ومسؤوليات الأفراد والجماعات في المنظمة، والربط بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: طرق بناء الهيكل التنظيمي

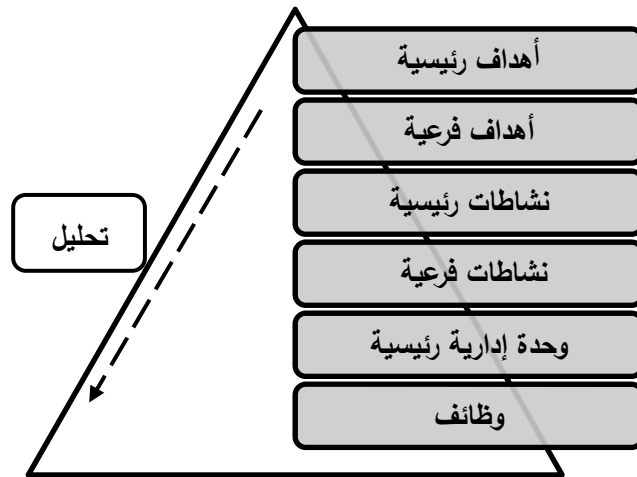
إن من بين الطرق الأكثر استعمالاً في بناء وتصميم الهياكل التنظيمية في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، طريقة تحليل الأهداف وطريقة تجميع الأنشطة.

**1. طريقة تحليل الأهداف:** ويطلق عليها أيضاً أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى الأسفل. ويستعمل عادة في المنظمات الجديدة (في مرحلة الانطلاق). حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط وتقسيم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية وكل وحدة فرعية إلى وحدة إدارية أصغر. وهكذا تتواصل عملية التقسيم حتى الوصول إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم (تكون عادة على المستوى التنفيذي) وهكذا كلما زاد حجم المنظمة زاد مستوى تمايز الأعمال التي تقوم بها<sup>1</sup>. وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- المرونة: وتقتضي استيعاب الأعمال التفصيلية؛

- الشمولية: ينظر لمجمل الأعمال نظرة إجمالية<sup>2</sup>.

#### الشكل رقم (08): طريقة تحليل الأهداف



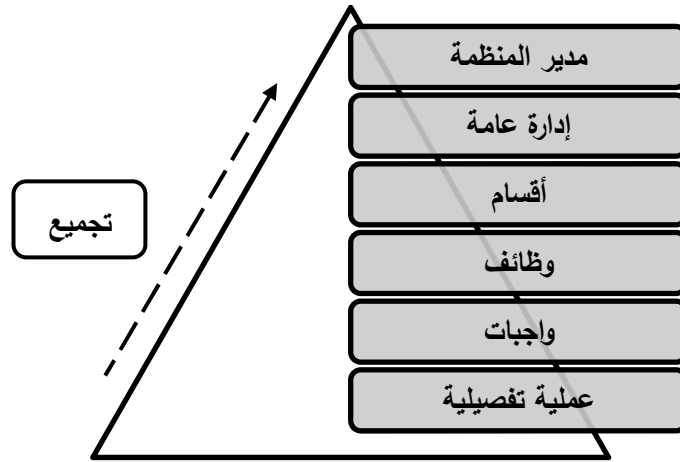
المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص 148.

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة، عمان، 1999، ص 146.

<sup>2</sup> - عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، العدد 02، 2001، ص 139.

2. طريقة تجميع الأنشطة: يعبر عليها أيضا بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى، أي نقطة البداية من القاعدة و ترتكز هذه الطريقة على حصر الأعمال التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول. بالإضافة إلى تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وبناء وحدات إدارية تتشكل منها الأدوات<sup>1</sup>. هكذا حتى نصل إلى المدير العام للمنظمة ويتمثل أساس التجميع في التشابه والتكامل بين الأنشطة.

الشكل رقم (09): طريقة تجميع الأنشطة



المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 149.

3. الاختيار بين الأسلوبين: يجذب القائمون على التنظيم في جل المنظمات أسلوب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تحليل الأهداف بحكم خاصية المرونة والشمولية. عكس الطريقة الثانية والتي تحظى بتأييد مستشاري التنظيم بسبب صعوبة حصر جميع العمليات التشغيلية التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة منذ البداية.

### ثالثا: تقسيمات الهياكل التنظيمية

تحتوي المنظمات على عدد من المهام والأنشطة، الأمر الذي يتطلب تجميعها على أساس منطقي، من خلال التشابه في المهام أو في الأنشطة أو التكامل بينهما أو التابع بينهما، ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله مبرزاً التقسيمات الأفقية للإدارات والأقسام المختلفة والتقسيمات العمودية وأيضا

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 147.

المستويات الإدارية<sup>1</sup>. ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكن بوضوح تحديد المستويات والسلطات، كذلك تسهيل عملية الاتصال حيث يظهر علاقات الأقسام والإدارات بعضها ببعض، كما يسهل من عملية اتخاذ القرار، كذلك يمكن المنظمة من تحديد الفجوات التنظيمية وسدها ومنع التداخل بين الوظائف.

**1. حسب معيار السلطة:** باعتماد معيار السلطة في تحديد الشكل التنظيمي تكون تقسيمات يمكن حصرها في النموذجين التاليين:

**1.1. النموذج الميكانيكي في تصميم الهياكل التنظيمية:** حيث يركز على المهام والسلطات والتدرج الوظيفي والاهتمام بالتكلفة والعائد ومبدأ وحدة الأمر ونطاق الإشراف.

**2.1. النموذج العضوي في تصميم الهيكل التنظيمي:** كان لنظرية النظم دور هام في تقرير النموذج العضوي في التنظيم ومنه تصميم الهياكل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية والتبادلية بين طبيعة التنظيم والبيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن وتحقيق الفعالية التنظيمية.

---

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2004، ص 101.

الجدول رقم (02): الهياكل التنظيمية حسب معيار السلطة

المضمون	الشكل	
يتكون من علاقات رأسية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل متصل، ويصلح في المنظمات صغيرة الحجم.	الهيكل التنفيذي	النموذج الميكانيكي
يلتزم المنظمات كبيرة الحجم، لصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف على جميع الأنشطة كما يمكن للاستشاري أن يمارس أعمالاً تنفيذية ويمنح سلطة اتخاذ القرار.	الهيكل الوظيفي	
يعتبر كجمع للهيكلة التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة وللهيكل الوظيفية فيما يتعلق الاستفادة من التخصص.	الهيكل الخطي <sup>1</sup>	
تنساب السلطات الوظيفية من الأعلى إلى الأسفل والسلطات الفنية تمارس بشكل أفقي، يفيد في مواجهة التعقيد البيئي، يلائم منظمات البحث.	الهيكل المصفوفي <sup>2</sup>	النموذج العضوي
يتزايد عدد اللجان كلما تزايد التعقيد التنظيمي، بحيث أصبحت موجودة في كل المستويات التنظيمية بمرور تحسين مستوى فعالية القرارات المتخذة.	الهيكل باللجان <sup>3</sup>	
يشمل إسناد وظائف رئيسية إلى منظمات أخرى متعاقدة لبعض الأنشطة مثل: الدراسات، الإنتاج، التوزيع، المبيعات....	الهيكل الشبكي <sup>4</sup>	

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن المراجع المشار إليها

2. حسب معيار تجميع الأنشطة: يقصد بتجميع الأنشطة تحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة ويتم إسنادها إلى وحدات إدارية، كما نميز بين الأنشطة المباشرة التي تتضمن أعمال تنفيذية ونشاطات غير مباشرة تتضمن أعمال استشارية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان، 2001، ص105.

<sup>2</sup> - Probest. Z. B et autres, **Organisation & Management**, éd organisation, Paris, 1997, P52.

<sup>3</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 179.

<sup>4</sup> - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط 05، 1995، ص148.

<sup>5</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 153.



وبعد تحديد الأنشطة يتم تجميع الأنشطة المتشابهة لتكوين وحدات إدارية. وفق أفضل السبل لتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية وتصميم الهيكل المناسبة لمواجهة البيئة بمتغيراتها وتركيباتها المعقدة . وفي الجدول الآتي مختلف التقسيمات وفق هذا المعيار:

**الجدول رقم (03): الهياكل التنظيمية حسب معيار تجميع الأنشطة**

الشكل	المضمون
الهيكل التنظيمي الوظيفي	يعتبر أكثر الهياكل استعمالاً، تقسم فيه المنظمة إلى وحدات تنظيمية متخصصة في أداء مهام وواجبات محددة. ويمكن أن تجزأ الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية حسب حاجة المنظمة.
الهيكل التنظيمي حسب المنتجات	تقوم المنظمة بتقسيم أنشطتها حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها. ومبرر الاختيار يكمن في سياسة التوزيع التي تعتمدها (طرق إنتاج السلع تختلف فيما بينها أو الأسواق التي تتعامل معها غير متجانسة).
الهيكل التنظيمي حسب المناطق	تستخدم هذه الهيكل عندما تزاول المنظمة نشاطها في مناطق جغرافية مشتتة، بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة، يتم إدارتها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها.
الهيكل التنظيمي حسب الزبائن	يتم تقسيم الأنشطة وفقاً لمجموعة الزبائن. ويتمشى خاصة مع المنظمات والتي تقوم توزيع منتجاتها لزبائن متباينين، من حيث الأذواق وعادات الشراء وتكرار الشراء وحجم الشراء.
الهيكل التنظيمي حسب العمر	يعتمد في هذه الهيكل تقسيم نشاطات المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل كما في المصانع البتروكيميائية أو مؤسسات النسيج.
الهيكل التنظيمي المركب	إن عملية تجميع الأنشطة تعتبر وسيلة لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة وهي الأكثر استعمالاً في تجميع الأنشطة.

المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 152.

إن عملية الاختيار بين الهياكل تأخذ بعين الاعتبار المزايا النسبية لكل منهما، الأمر الذي يؤدي إلى اختيار أكثر من أساس في تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة لظروف كل منظمة. كما أن

بناء الهيكل التنظيمي دالة في الزمن بحيث أن التقسيم المطبق في الماضي ليس بالضرورة هو الملائم في المستقبل، بحكم التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة

تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السائدة في المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي فالتفاعل بين الأفراد والوحدات يعتبر من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي على أسس تساهم في نقل المعرفة والتشارك بها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها. وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة لما له من تأثير في سلوكيات الأفراد، فالعلاقة بين الإدارة والأفراد قائمة على الثقة والتعاون، كما أن هناك العديد من أبعاد الهيكل التنظيمي التي تؤثر في إدارة المعرفة منها:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم؛
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التنظيم غير الرسمي؛
- يعتبر تسطیح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.
- إن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:
- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق معرفي يغطي المنظمة ككل ويشارك الجميع في إنشائها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 303-304.

<sup>2</sup> - محمد سمير عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 120.

وبصفة عامة ومما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

### المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، ولإنشاء ثقافة تنظيمية تجاه المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة.

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي كنتيجة لمواجهة التطورات السريعة في البيئة، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week، لكن هذا لا يعني أنه لم يكن موجوداً في السابق. ولقد صيغت العديد من التعاريف قصد إيجاد إطار متكامل لمفهوم الثقافة التنظيمية، والتي من بينها:

حسب جورج نيزارد George Nisard فإن ثقافة المنظمة هي طريقة تفكيرها والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، ثم تكون معروفة ولو جزئياً بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المنظمة حتى يتم قبولهم، ويتضمن مفهوم ثقافة المنظمة عدة محتويات منها طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات، العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المنظمة وقيمتها<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لـ ووترمان وبيتراس Petres & Waterman فإن الثقافة التنظيمية تمثل المعاني والقيم المشتركة السائدة في المنظمة. وأما كينيدي وديل Deal & Kennedy فيعرفانها على أنها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ربحي كريمة و عبد الكريم سهام، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - جامعة البليدة - ماي 2008، ص 04.

<sup>2</sup> - سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2004، ص 03.

في حين يعرفها شين E.H.Shein بأنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة من الأفراد في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فاعليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل<sup>1</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد من داخل وخارج المنظمة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءا من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ككل.

### ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، وبقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات؛

- تقوم الإدارة بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام المصالح

<sup>1</sup> - Emmanuel Arnaud, *Le management stratégique de l'information*, ED Economique, Paris, 1994, p71.

الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام<sup>1</sup>.

### ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها ما يلي:

- 1. القيم التنظيمية:** وهي التي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- 2. المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة.
- 3. الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العمال في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.
- 4. التوقعات التنظيمية:** وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف كما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين.
- 5. الرموز:** تستخدم الرموز دلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لإيصال ثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

### رابعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

تكتسي ثقافة المنظمة أهمية بالغة في التأثير على فعالية المنظمة ومستوى أدائها حيث أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة عناصر رئيسية هي كما يلي:

- 1. تمنح لأفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العمال نفس القيم والمعايير والمدرجات تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> - المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط 01، 1995، ص 399.

2. تعزيز الالتزام الجماعي: حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الشخص الذي يتقبل تلك الثقافة.

3. تعزيز استقرار النظام: إن الثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تكوين السلوك: ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فإن الثقافة التنظيمية تساهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة ولاسيما في بناء المعرفة ويتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العمال في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد وتشجع الأفراد على استثمار بعض الوقت في التعلم.

كما تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على جملة من الخصائص أهمها ما يلي:

- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة؛ ودعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وذلك في جميع المستويات؛
- وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة وتشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة<sup>1</sup>.
- لذا فإنه من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقدر بناء وتقاسم المعرفة واستخدامها، وقصد تحقيق هذا الهدف يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها:
- مكافأة الأفراد من خلال أنظمة الحوافر المادية والمعنوية وذلك حسب مساهماتهم المعرفية؛
- إعطاء الإدارة العليا نمودجا في السلوكيات المعرفية وتوظيف العمال على أساسها؛
- تقييم اتخاذ القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك؛
- إتاحة الوقت والفرص للمدراء والعمال لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها؛
- تعليم وتدريب جميع العمال على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة<sup>2</sup>.

وتتمثل أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة ما يلي:

<sup>1</sup>- Becerra Fernandez and others, **knowledge management challenges: solutions and technologies**, new jersey, USA, 2004, p 56.

<sup>2</sup> - حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27/04/2005، ص 13.

1. **الثقة والموثوقية:** تكتسي كل من الثقة والموثوقية أهمية بالغة في بناء المعرفة، فحينما يثق الأفراد بعضهم ببعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم المعرفية دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين كلما ازداد سمعة وموثوقية كما يزداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

2. **الثقة الجماعية:** يحتاج بناء المعرفة إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه الشخصية لأهداف الجماعة ويعمل على تحقيقها كما تنمي شعور الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيد بشكل غير مباشر وتنعكس عليه إيجاباً، ويتطلب بناء المعرفة التآزر والعمل بروح الفريق إضافة إلى الأنشطة الجماعية التعاونية حيث أن معايير التعاون من شأنها أن تشكل قاعدة صلبة لبناء رأسمال فكري وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة.

3. **الرؤية المشتركة:** حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل مواردهم المعرفية وهكذا تعتبر الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتزيد فرص تبادل الآراء والخبرات بكل حرية.

4. **اللغة، القصص والحكايات المشتركة:** إن اللغة المشتركة، القصص، الحكايات، المجازات، الأساطير والطقوس تؤدي دوراً هاماً في بناء المعرفة فاللغة المشتركة تزيد من قدرة الأفراد على الوصول للآخرين ولأفكارهم كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من تبادل الموارد وضمها، أما القصص والروايات والخرافات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها كما أن القصص المشتركة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرات الضمنية<sup>1</sup>.

5. **معايير أخرى:** من أهم المعايير الثقافية الأخرى لبناء المعرفة نجد التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر إضافة إلى المعايير التبادلية العامة حيث

<sup>1</sup> - Kreitner Robert and Kinicki Angelo, **Organizational Behavior**, Homewood, USA, 2 Ed, 1994, p 30.

يتحول الفرد من إنسان أناني يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية أو الخاصة إلى عضو أساسي في الجماعة التي تمتلك مصالح مشتركة.

هذا، إلا أنه توجد بعض المعوقات الثقافية لإدارة المعرفة منها ما يلي:

- غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة؛
- عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تتعقد فيها الاجتماعات؛
- يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها؛
- افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم؛
- الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون أخرى؛
- عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة؛
- تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة؛
- المعايير والممارسات التي لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة؛
- الممارسات الثقافية التي تشجع العمل الفردي على حساب التآزر بين الوحدات المختلفة؛
- الثقافة التي تكافئ الإبداع الفردي تنتج أنماطاً من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم بالبحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها بشكل أمثل؛
- الثقافة التي تقدر اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة تفاعل مساندة لاستعمال المعرفة؛
- المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ربحي كريمة وعبد الكريم سهام، مرجع سابق، ص 13.



## خلاصة الفصل الأول:

لقد اهتم كثير من الباحثين بمفهوم المعرفة، دون أن يقفوا على تعريف موحد، إلا أنه يمكن القول أن المعرفة هي أهم ما تمتلكه المنظمات، فهي السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة.

ظهر مفهوم إدارة المعرفة مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة كتطور للفكر الإداري، تماشياً مع التغيرات الحاصلة، وتسعى إدارة المعرفة إلى الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة، أو الضمنية، عن طريق البحث عن مصادر المعرفة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها وأخيراً المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

يستلزم تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة التي هي على معرفة تامة برؤية المنظمة وأهدافها، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل خاص التي تتلاءم مع المتغيرات البيئية، كما أن الهياكل التنظيمية والخصوص التي تعتمد على العمل الجماعي واطل مركزية في اتخاذ القرارات من المتطلبات الضرورية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية بما تحويه من ممارسات ومفاهيم توجه سلوكيات وتوجهات الأفراد كي تلاءم عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني:

الجودة في التعليم

العالي وإدارة

المعرفة

## تمهيد:

يعتبر التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الفرد، فهو يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في المراحل التعليمية الأساسية والثانوية، والتي تتكامل فيما بينها لتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة للمساهمة في تحقيق التنمية وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

يعد التعليم العالي من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة. ونظراً لما يواجهه قطاع التعليم العالي من تحديات وتغييرات مستمرة يمكن لها أن تؤثر بصورة سلبية على خدمات منظمات التعليم العالي، سعت معظم الدول إلى تبني مختلف نظم تحقيق جودة التعليم العالي حتى تتمكن منظماتها التعليمية من مواجهة مختلف التحديات وتكسب رضا الأطراف المستفيدة من خدماتها.

إن من بين النظم التي تدعم جودة التعليم العالي نجد إدارة المعرفة، والتي تعتبر إطار فكري يمكن أفراد المنظمة التعليمية من تحسين وتحديث النشاطات والممارسات المختلفة لجمع وتداول المعلومات وتقاسم معارفهم، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات والمخرجات التي تقدمها المنظمة التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التميز المعرفي بصفة عامة.

## المبحث الأول: أساسيات جودة التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي أهم مرتكزات المجتمعات، وذلك من خلال مساهمته في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية والمهنية لمنظمات المجتمع المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي، وإعداد المتخصصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع. يحاول هذا المبحث التطرق إلى جودة التعليم العالي، لكن قبل ذلك ينبغي أولاً توضيح بعض المفاهيم المتمثلة في التعليم والتعليم العالي.

### المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وأهميته

يعتبر مصطلح التعليم العالي واسع المضمون وشامل المعنى، ومن دواعي الإحاطة بهذا المضمون سنتطرق أولاً في هذا المطلب إلى مفهوم التعليم، ثم إلى مفهوم التعليم العالي، وكذا بيان أهميته بالنسبة للمجتمعات.

#### أولاً: مفهوم التعليم

التعليم هو كل ما يطرأ على السلوك بفضل اكتساب أنماط إدراكية ولغوية وحركية وعقلية تنمي الخبرات التي تزيد من كفاءة الفرد على التعامل مع العالم الخارجي، والتي تظهر من خلال زيادة قدرة الفرد على تحقيق احتياجاته ومتطلباته.

لقد أدت التطورات في المفاهيم وخاصة مفاهيم نظرية رأس المال البشري، التي تهتم بالاستثمار في تنمية القدرات البشرية ودورها في التنمية، إلى تطور النظرة إلى التعليم، بحيث أصبح يعرف على أنه نشاط اقتصادي عقلائي سلوكي يستهدف البناء المتوازن للفرد عقلياً، سلوكياً، معنوياً، اجتماعياً، فكرياً وأخلاقياً، ويجب أن يتلقى الفرد التعليم بعيداً عن العشوائية، التجربة والخطأ، لأنه يسعى لتنمية وزيادة المعلومات، المهارات والاتجاهات التي يحملها<sup>1</sup>.

كما يقصد بالتعليم تلك المعارف التي يتحصل عليها الفرد خلال حياته، وهذا ما ينعكس على تصرفاته، ويعتبر التعليم العنصر الأساسي في تكوين الفرد وتشكيل الفكر وتحديد السلوك، وهو دعامة

<sup>1</sup> - فريق زراولة، تنظيم وهيكلية الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص94.

أساسية لكل الأفراد، حيث أن رقي الأفراد والمجتمعات يقاس بمضمون برامجها التعليمية وفعالية تكوينها، مدى ملائمة نظم التعليم لقيمتها الأصلية وتطلعاتها المعاصرة<sup>1</sup>.

يعتبر التعليم أيضا عملية تزويد الأفراد بحصيلة من العلم والمعرفة في إطار معين، فهو يهتم بتنمية وتطوير المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية من خلال زيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للعالم الخارجي، ويهدف التعليم إلى رفع أداء الأفراد المتعلمين وتطوير ملكاتهم الفكرية والمعرفية بما في ذلك تلك التي تهدف إلى الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة.

### ثانيا: مفهوم التعليم العالي

تعرف منظمة اليونسكو التعليم العالي بأنه كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية أو منظمات تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>2</sup>، 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 عالم اليوم<sup>3</sup>.

كما يقصد بالتعليم العالي كل أشكال التعليم التي تمارسها منظمات التعليم العالي سواء كانت جامعات، كليات، معاهد ومدارس عليا أو وطنية أو أكاديميات أو غير ذلك في مستويات تعليمية تعقب التعليم الثانوي.

والتعليم العالي نشاط ونظام تعليمي تقدمه منظمات التعليم العالي إلى الطلبة، ويمكن من خلاله نشر المعرفة بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية، وهذا يتطلب توفير الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> - محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجيل، بيروت، ط1، 2000، ص10.

<sup>2</sup> - UNESCO, *Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le 21 e siècle: vision et action*, paris, 1998, p01.

<sup>3</sup> - علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة التطلعات التنموية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 19-20/05/2010، ص14.

مما سبق يمكن القول أن التعليم العالي مرحلة متقدمة من مراحل التعليم، حيث يعتبر آخر مراحل التعليم وأرقاها درجة، ينفرد به غالبا مجموعة به مجموعة خاصة من الأفراد المتميزين. ويتمثل في كل أشكال التعليم والتلقين التي تمارسها المنظمات التعليمية سواء كانت جامعات، معاهد، مدارس عليا... وذلك وفق مبدأ التخصص الأكاديمي في ميادين المعرفة، بسبب اتساع المعرفة في شتى الميادين.

### ثالثا: أهمية التعليم العالي

تمثل دراسة التعليم ولا سيما التعليم العالي أهمية بالغة في معرفة مستوى التقدم ودرجة الوعي والرقي في المجتمعات، كما تبين كفاءة الجهات السياسية والاجتماعية والثقافية في المجتمع التي تقوم بإعداد وتنفيذ سياسات وبرامج التعليم العالي، وتكشف في الوقت ذاته درجة العلاقة بين أفراد المجتمع والتعليم العالي على الأصعدة الفكرية والعلمية والعلاقات الخارجية.

كما أن التعليم العالي والبحث العلمي يعد من القطاعات الأساسية الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الدول، لذا تعمل الجهات المختصة في مختلف هذه الدول على الاهتمام به باستمرار ومحاولة مسايرة الأطراف الأخرى في ما توصلت إليه في هذا القطاع<sup>1</sup>.

أما المجتمعات التي لا تولي الأهمية الكافية لجانب التعليم العالي لا يمكنها مسايرة ومواكبة التطورات الحديثة وتظل رهينة التبعية للمجتمعات المتعلمة. تلك المجتمعات التي تسعى دائما وراء المعرفة الجديدة والعلوم الحديثة في شتى الميادين.

فالتعليم العالي أساس التطور في المجتمعات، وأداة مهمة في إنشاء ونقل المعرفة بين الأفراد، باستخدام التكنولوجيات الحديثة والبحث عن مصادر المعرفة المتعددة.

### المطلب الثاني: ماهية جودة التعليم العالي

تعتبر الجودة بالأساس مصطلحا خاصا بالمنظمات الإنتاجية، ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بهدف مراقبة وتحسين نوعية الإنتاج وكسب ثقة الزبون والسوق، وبالتالي تركز الجودة على التفوق والامتياز في نوعية المنتج في أي مجال، وجراء التقدم والتطور السريع كثر

<sup>1</sup> - محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، مرجع سابق، ص ص 10-12.

الاهتمام بموضوع الجودة وتطبيقاته عبر الزمن وعني بعناية متزايدة في مختلف المجالات، لذا سنحاول في هذا المبحث رصد تطور هذا المفهوم وعلاقته بالتعليم العالي.

### أولاً: المفاهيم الأساسية للجودة

تعتبر الجودة كممارسة مفهوم تتوغل جذوره في عمق التاريخ، لكنه لم يبرز للوجود كمنهج إلا في القرن العشرين، ولإحاطة الجيدة بموضوع الجودة حاولنا التركيز على بعض أساسياته وهي المفهوم، الأهمية، وبعض المفاهيم المرتبطة به.

**1. مفهوم الجودة:** تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة لاختلاف آرائهم واتجاهاتهم وفهمهم لها من ناحية، ولتعدد جوانبها وعناصرها أو أبعادها من ناحية أخرى. ونظراً لتعدد التعريفات الخاصة بالجودة وتباينها، حاول بعض الباحثين تصنيف هذه التعريفات، من بين هذه التصنيفات وأشهرها حصرها في خمسة تصنيفات التي تتمثل فيما يلي:

أ. **تعريفات معنوية:** هذه التعريفات غير موضوعية وتتميز بأنها ذاتية وشخصية ويمكن وصفها بطريقة منطقية، إلا أنه لا يمكن قياسها كما هو الحال في غيرها من المفاهيم مثل الحب والجمال.

ب. **تعريفات معتمدة على المنتج:** وتعتبر فيها الجودة متغيراً يمكن قياسه، وأساسيات القياس موضوعية وخاصة بالمنتج.

ت. **تعريفات معتمدة على المستخدم:** وفيها تعتبر الجودة استطلاعاً لرضا العميل، وهذا يجعل هذه التعريفات فردية أو شخصية وتميل إلى الذاتية وترتكز على ملائمة الاستخدام لكل عميل على حدا.

ث. **تعريفات تعتمد على التصنيع:** وتبدو فيها الجودة أنها تكيف المواصفات بحسب الحاجات أو المتطلبات، أو بمعنى آخر مطابقة المواصفات للمتطلبات<sup>1</sup>.

ج. **تعريفات معتمدة على القيمة:** هذه التعريفات تعرف الجودة في علاقتها بالتكاليف، وترى الجودة تقديم منتج أو خدمة جيدة مقارنة بالتكاليف أو النفقات.

وقد عبر بعض مفكري الجودة والهيئات المهمة بالجودة عن هذه التصنيفات والاختلافات في

التعاريف الآتية:

<sup>1</sup> - Lagrosen Hashemi, *Examination of the dimensions of quality in higher education, Quality Assurance in Education*, Vol.12, No.2, 2004, p 62.

- **تعريف Crosby:** إن الجودة هي المطابقة للاحتياجات Conformance to requirement.
- **تعريف Deming:** وصف الجودة بأنها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل وتخفيض الاختلافات Reduction in variation.
- **تعريف Juran:** إن الجودة هي الملائمة للاستخدام Fitness for use<sup>1</sup>.
- **تعريف Richard D'aveni:** نقصد بالجودة، الجودة المرتقبة من قبل المستهلك<sup>2</sup>.
- **تعريف Feigenbaum:** إن الجودة هي ملاقة وتحقيق توقعات العملاء Meeting customer expectations.
- **تعريف Jocou Pierre:** تتمثل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه<sup>3</sup>.
- **تعريف Jokung Octave:** تعتبر الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة، فقد يقتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وبهذا يكون قد حكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له.
- **تعريف Bradly T. Gale:** لقد ميز بين أربعة مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا، والمتمثلة في:
  - أ. جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم؛
  - ب. إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.
  - ت. القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته؛
  - ث. إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة قيمة/ زبون<sup>4</sup>.
- **تعريف المنظمة العالمية للمعايرة ISO:** تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى.

<sup>1</sup> - Philippe Détrie , conduire une démarche qualité , édition Eyrolles , Paris , Ed 04 , 1996 , p 20 .

<sup>2</sup> - D'aveni Richard, **Hypercompétition**, édition VUIBERT, Paris, 1995, p 47.

<sup>3</sup> - سوسن شاكر مجيد وآخرون، **الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2008، 153.

<sup>4</sup> - العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2005، ص 17.



- تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: تعرف الجودة على أنها مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة.
- تعريف المنظمة الأوروبية للجودة: عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل المنتج قادرا على الإيفاء بحاجة معينة<sup>1</sup>.

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف، إلا أنه يمكن القول أن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة بهدف إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء.

**2. أهمية الجودة:** مع ارتفاع حدة المنافسة، ومع تزايد مستوى متطلبات العملاء، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية فلا شك أن تحقيق الجودة هو مسعى جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد اختيارا يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية، هم:

### 1.2. المنظمة: تظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي:

- الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى التأثير على سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها؛
- درجة الثقة في مخرجات المنظمة: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة؛
- مستوى الإنتاجية: فتدني مستوى جودة المنتجات يؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح؛
- التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة التكاليف، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التالف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المنظمات الأخرى؛

<sup>1</sup> - زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 17.

- الأنظمة والتشريعات الدولية: فعند الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وربما معظمها؛

- زيادة الأرباح والحصصة السوقية: تساهم الجودة في رفع الحصص السوقية للمنظمة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

**2.2. العملاء:** يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة عالية، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال:

- الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم؛

- الوفاء: إن الاحتفاظ بزيون موجود مسبقا وضمان وفائه يكلف أقل من اكتساب زيون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبى رغباتهم واحتياجاتهم<sup>1</sup>.

**3.2. العمال:** إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية. فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة. والأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع تهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة؛

- المساهمة في تنسيق عمليات الإدارة: تهدف الإدارة إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة؛

<sup>1</sup> - العيهار فلة، مرجع سابق، ص ص05-06.

- **التناسق والترابط:** إن الجودة تقترح أسلوب للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة المورد والعميل والمشاركة في حل مشاكل العمل.<sup>1</sup>

**3. المفاهيم المرتبطة بالجودة:** يخط الكثيرون بين مفهوم الجودة وعدد من المفاهيم المرتبطة به في بعض الجوانب إلا أنها تختلف عنه في جوانب أخرى كثيرة مثل توكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance، وضبط (مراقبة) الجودة Quality Control، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، والأيزو ISO 9000.

**1.3. ضمان الجودة:** هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه الجودة.

كما يقصد بها تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ومراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة ككل، و بمعنى آخر فإن مدخل ضمان الجودة يشير إلى مجموعة الإجراءات المنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن المنتج يفي بمتطلبات الجودة. و يشمل مدخل ضمان الجودة على عمليات التقييم المستمرة لجميع مكونات وأنشطة المنظمة وأداء كل مكون من مكوناتها و الخدمات التي تقدمها و كذلك يشمل تحليل جميع الأعمال والنتائج ومقارنتها بمطالب الجودة و معاييرها.<sup>2</sup>

**2.3. ضبط الجودة:** مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى تطابق منتج أو خدمة لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر انفاقاً مع المواصفات المرسومة.<sup>3</sup>

**3.3. إدارة الجودة الشاملة:** وهي نمط إداري يمثل مدخلاً لتطوير شامل للمجالات كافة ومراحل الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام وفرق الأعمال والأفراد، ويشمل

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، **الجودة في التعليم العالي**، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-11/05/2011، ص 06.

<sup>2</sup> - دموش وسيلة، **ضمان الجودة في التعليم كأساس للمواطنة بين مخرجات التعليم العالي و احتياجات سوق العمل**، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012، ص 08.

<sup>3</sup> - جميل المحاميد، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص 46.

كافة مراحل ومجالات التشغيل منذ التعامل مع المورد ومرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع المستفيد النهائي<sup>1</sup>. وهي النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر للجودة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة. كما أنها نظام تتفاعل مدخلاته: الأفراد، الأساليب، السياسات، والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات، من خلال تنظيم واستغلال هذه الموارد وفق خطط إستراتيجية تؤدي إلى التفاعل الإيجابي.

**4.3. الأيزو ISO 9000:** لقد ظهرت الأيزو 9000 كلغة مشتركة بين المنظمات والزبائن بغرض التقليل من المشاكل عن طريق المحافظة على مستويات الجودة، ووضع أسس ومعايير لذلك وهذا على المستويين المحلي والعالمي. وتعتبر مواصفة الأيزو 9000 مواصفة عالمية تهتم بالنظام الإداري للمنظمات، فهي ليست مواصفة فنية ولا تختص بجودة المنتجات، ولكنها مواصفة إدارية تنطبق على المنظمات مهما كان حجمها ونوع نشاطها كالمنظمات المالية (بنوك، شركات تأمين) والمنظمات الصناعية (إنتاجية وتجارية). فالأيزو 9000 يعني أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة، مما يتطلب توصيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل العاملين في المنظمة بما في ذلك التدقيق الداخلي للجودة من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها<sup>2</sup>.

### ثانياً: مفهوم جودة التعليم العالي وأهميتها

يذهب بعض الباحثين في التعليم العالي إلى أنه من المستحيل الوصول إلى إجماع حول تعريف لجودة التعليم العالي، ولا غرابة في ذلك لتعدد الأطراف المشاركة أو المستفيدة من التعليم العالي والتي تضم أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، العاملين في منظمات التعليم، الخريجين والجهات التي توظف هؤلاء الخريجين، بل المجتمع كله، حيث إن كل جهة من هذه الجهات لها وجهة نظر معينة حول جودة التعليم العالي.

ولعل هذا ما دفع أحد الباحثين إلى القول بأن الجودة في التعليم العالي مفهوم واسع الانتشار ولكنه محير، مثل مفهوم الحرية أو مفهوم العدالة.

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد وآخرون، مرجع سابق، ص 154.

<sup>2</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 213.

1. مفهوم جودة التعليم العالي: يشكل تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحدياً كبيراً بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة، وفي هذا السياق، تشير أدبيات البحث في مجال الجودة في التعليم العالي إلى أنه يمكن تعريفها من عدة مداخل على النحو الآتي:

1.1. الجودة كاستثناء **Quality as Exception**: وتعني الجودة بلغة الامتياز، الشيء الذي يعني شيء خاص أو استثنائي، أو متميز، أي أنها على مستوى عال، لا يتمكن الغالبية من تحقيقه، فهي تقابل المعايير المرتفعة النادرة.

2.1. الجودة بمعنى الكمال أو المتانة **Quality as Perfection or Consistency**: وتعني الجودة وفق هذا المدخل التركيز على العمليات وله منحيان مترابطان وهما الخلو من العيوب zero defects وعمل الأشياء صحيحة من أول مرة، أي التركيز والتأكد من أن الخطأ لا يحدث في أي مرحلة وهذا كله تجسيد لثقافة الجودة، وبعبارة أخرى أن كل فرد في المنظمة مسؤول عن الجودة وليس مراقب فقط للجودة، فالجودة تركز على الأداء بصورة صحيحة<sup>1</sup>.

3.1. الجودة بمعنى مطابقة الغرض **Quality as Fitness for Purpose**: يهتم هذا المدخل بعلاقة الجودة بالغرض من المنتج أو الخدمة بمعنى أن كل منتج أو خدمة تؤدي الغرض منها بحيث يكون منتجاً جيداً أو خدمة جيدة. فالجودة تعني التوافق مع الغرض الذي تسعى منظمة التعليم العالي إلى تحقيقه<sup>2</sup>.

وهذا يثير التساؤل: الغرض بالنسبة لمن؟ وكيف يمكن تقييم مطابقة الغرض؟ وهذا المدخل يقدم بديلين لهما الأسبقية في توصيف الغرض، أولهما يضع العبء أو المسؤولية على المستفيد (العميل)، وثانيهما يضعه على مقدم الخدمة أو المنتج، بأن تصبح احتياجات ومتطلبات المستفيد هي مواصفات الخدمة أو المنتج. وفي التعليم العالي هل المستفيد (العميل) هو مستخدم الخدمة (الطلاب)، أم الذين يدفعون لمقدم الخدمة (الحكومة، منظمات الأعمال)، هل هيئة التدريس من ضمن المستفيدين (العملاء)؟ هل الطالب هو العميل أم المنتج أم الاثنين معا؟ العميل (الطالب) غير قادر دائماً على أن يكون في موقع تحديد المواصفات المطلوبة، لذا فالطلاب لا يحددون مواصفات الخدمة

<sup>1</sup> - L. Harvey, D. Green, **Defining quality, Assessment and Evaluation in Higher Education**, Vol. 18, No. 01, 1993, pp. 9-34.

<sup>2</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 05.

أو المنتج، وإنما تحدد متطلباتهم بواسطة مقدم الخدمة عن طريق معرفة ما المفترض أن يحتاجه الطالب. وهذا المدخل (الجودة كمقابلة لمتطلبات العميل) يؤدي إلى الحكم على الجودة عن طريق المخرجات وليس العمليات.

إلا أنه يرى بعض الباحثين أن القول بأن الجودة هي الخلو من العيوب أو مطابقة المتطلبات يعتبر تعريف ميكانيكي لا يركز على حاجات الأفراد التي صممت الجودة لتحقيقها، ويؤكدون على أن الجودة هي كل المميزات والخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة التي تؤدي إلى الرضا المطلوب، أو إشباع الحاجات المتضمنة.

**4.1. الجودة كقيمة مالية Quality as Value for Money:** يتجه هذا المدخل إلى مساواة الجودة بالقيمة وعلى الأخص القيمة المالية، أي أن الجودة ترتبط بالتكلفة، بمعنى أن المستويات العليا في الجودة تكمن في تقليل التكلفة<sup>1</sup>.

**5.1. الجودة كتحويل Quality as a Transformation:** يعتمد هذا المدخل على التغيير الكيفي، فالجودة هي القدرة على التغيير الإيجابي لمعارف وسلوكيات الطلاب باستمرار وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي. وبالتالي فإن الجودة تشير إلى عملية تحويلية ترتقي بالطالب عن طريق تنمية ملكاته وقدراته الفكرية والمعرفية إلى مرتبة أعلى تسمح له بالنظرة النقدية لنفسه ولخبراته<sup>2</sup>.

ووفق هذه المداخل، هناك بعض التعاريف المعطاة للجودة في التعليم العالي أهمها ما يلي:  
الجودة في التعليم العالي هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب. وهي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وحدة المنتج التعليمي<sup>3</sup>. والجودة ليست كلاما يقال ولكن ما نفعله وأن العنصر الرئيسي في تعريفها يكمن في خدمة العملاء (الطلبة)، فالجودة لا تشتق من حجم المنح والامتيازات، ومعدلات أعضاء هيئة

<sup>1</sup> - L. Harvey, D. Green, Op.Cit, P 34.

<sup>2</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> - زروقي إبراهيم، بدري عبد المجيد، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات الجامعية، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012، ص 03.

التدريس، وعدد المجلات في المكتبات. بل الاهتمام بخدمة العملاء سواء كانوا من داخلها أو خارجها من أفراد المجتمع المحيط بها. وعليه فإن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة.

وتعرف الجودة التعليمية بأنها تحسين نوعية التعليم وجعله أكثر مناسبة للاحتياجات الفردية والجماعية وجعله أكثر فعالية لتحقيق أهدافه بما له من مصادر محدودة كما يقصد بها أيضا جودة أداء الخدمة التعليمية بتكلفة معينة لتحقيق هدف يتفق مع طبيعة ووظيفة العملية التعليمية<sup>1</sup>.

كما تعرف الجودة التعليمية أيضا بأنها جملة المؤشرات والمقاييس الكمية والكيفية التي تحدد مستوى التنوع والتميز داخل النظام التعليمي مما يحقق تحديث وتطوير المجتمع. وتتميز الجودة في التعليم في أنها تهتم بالأهداف والمصادر معا، وتتداخل لتحسين وتطوير الأهداف والمدخلات والآليات والعمليات والطرق والتقنيات والأساليب المتبعة في العملية التعليمية، وينعكس ذلك إيجابيا على المنتج النهائي (الطالب) ويرفع من جودته. لذا ينبغي على القائمين على التعليم وخاصة الجامعات دراسة الأسواق لمعرفة احتياجاتها من التخصصات المختلفة والتخطيط لها على المدى الطويل والتنبؤ باحتياجات السوق المحلية<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن أن نحدد بعض الخصائص الخاصة بمفهوم الجودة في التعليم العالي:

- أن الجودة مفهوم نسبي، فهو نسبي بالنسبة لمن يستخدم هذا المصطلح وأيضا نسبي بالنسبة للظروف التي يستخدم فيها، فهي تعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، بل قد تعني مفاهيم مختلفة للفرد نفسه في أوقات مختلفة، ولذا فإنه عند وضع تعريف للجودة في التعليم العالي يبرز تساؤل: الجودة بالنسبة لمن؟ ففي التعليم العالي هناك العديد من ذوي الشأن أو أصحاب المصلحة أو المستفيدين

<sup>1</sup> - جميل نشوان، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جوبلية 2004، ص 10.

<sup>2</sup> - مبارك بوعلاق، مؤشر قياس مستوى الخدمة المقدمة للطلاب، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012، ص 07.

مثل الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ورجال الأعمال، والحكومة، وجهات التمويل، ولكل منهم وجهة نظره المختلفة عن الآخر بالنسبة للجودة؛

- أنه يمكن القول أنها ليست جودة واحدة وإنما هي مجموعة جودات تشمل جميع مكونات النظام التعليمي فقد تكون منظمة التعليم العالي عالية الجودة فيما يتعلق بأحد الأبعاد ولكنها منخفضة الجودة ببعد آخر؛

- أن الجودة في العملية التعليمية لا تقاس قياساً مباشراً كما أنه لا توجد طريقة مثلى لقياس الجودة ولكن يجب أن تكون هناك عدة طرق أو مؤشرات كمية وكيفية؛

- أن الجودة تتعلق برضا المستفيد، فكلما قابلت خصائص أو ميزات المنتج أو الخدمة حاجات وتوقعات المستفيد كلما زاد رضاه، فالمستفيد هو الذي يقوم بتحديد ماهية الجودة التي تلبى رغباته وتقابل توقعاته وتحقق رضاه.

وفي الأخير يمكن تعريف الجودة في التعليم العالي تعريفاً يتناسب مع الدراسة الراهنة بأنها: قدرة منظمة التعليم العالي على تحقيق رضا المستفيدين وذلك عن طريق مقابلة رغباتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم، وتحقيق أهدافها المنشودة لرفي المجتمع. والمقصود بالمستفيد هنا هو كل من يتأثر بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها منظمة التعليم العالي أو بالعمليات التي تؤدي إلى إنتاج هذه المنتجات أو الخدمات. وهذا المستفيد قد يكون داخلياً مثل عضو هيئة التدريس أو خارجياً مثل رجال الأعمال.

## 2. أهمية الجودة في التعليم العالي

ينبع الاهتمام بالجودة في التعليم العالي في كثير من الدول من عدة قطاعات والتي منها:

- الحكومة التي هي المسؤولة عن الإنفاق على التعليم في أغلب الدول؛
- المواطنون الذين يدفعون الضرائب للحكومة؛
- القائمون على توظيف الخريجين؛
- الطلاب وأولياء أمورهم؛
- أعضاء هيئة التدريس والقائمون على إدارة منظمات التعليم العالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال يوسف بدير، ص ص 112-113.



## المطلب الثالث: دواعي الاهتمام بالجودة في التعليم العالي

توجد جملة من الأسباب التي تدفع منظمات التعليم العالي للاهتمام بالجودة ويمكن تصنيفها إلى أسباب خارجية وأسباب داخلية:

**1. الأسباب الداخلية:** من الأسباب الداخلية للاهتمام بجودة التعليم العالي ما يلي:

**1.1. تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي:** تزايد الإقبال على التعليم العالي بشكل ملحوظ في العصر الحالي خاصة في الدول النامية. وفي هذا الإطار، أشار تقرير منظمة UNESCO لسنة 2010 إلى أنه على الصعيد العالمي تزايد عدد الطلبة من 68 مليون طالب لسنة 1961 إلى 159 مليون طالب لسنة 2008. أما بالنسبة لدول شرق آسيا والمحيط الهادي، فقد تزايد عدد الطلبة من 14 مليون طالب سنة 1991 إلى 49 مليون طالب في سنة 2010، في حين بلغ عدد الطلبة في دولة الصين لوحدها 26 مليون طالب<sup>1</sup>.

**2.1. التنوع في التعليم العالي:** أدى تزايد الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم إلى تزايد الحاجة إلى تنوع منظماته وتكييف برامجها لتتماشى مع تنوع احتياجات الطلبة واحتياجات سوق العمل. وقد انعكس تنوع التعليم العالي في بروز التعليم العالي غير الجامعي وأنماط جديدة غير تقليدية من التعليم مثل التعليم عن بعد والتعليم العابر للحدود مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بجودة هذه الأنماط الجديدة من التعليم والمنظمات التي تعنى بها والبرامج التي تقدمها.

**3.1. خصوصية التعليم العالي:** نظرا لضخامة حجم الموارد المالية المطلوبة للاستجابة لمختلف احتياجات التعليم العالي وعدم كفايتها، لجأت العديد من الدول التي كانت تعتبر التعليم جزءا هاما وأساسيا من المسؤوليات الوطنية للدولة إلى فتح الباب للقطاع الوطني الخاص، وفي كثير من الأحيان للمنظمات الأجنبية للإسهام في نشاط التعليم بما في ذلك التعليم العالي<sup>2</sup>.

**4.1. التغيير في متطلبات سوق العمل:** أدت ثورة التكنولوجيا والمعلومات والتغيرات الاقتصادية العالمية إلى حدوث تغيرات جوهرية في سوق العمل حيث اندثرت مهن وتخصصات تقليدية وظهرت

<sup>1</sup> - Martin Michaela, Stella Antony, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieure: les options, UNESCO, p 27.

<sup>2</sup> - صليحة رقاد، لعكيكزة ياسين، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012، ص08.

مهن وتخصصات لم تكن موجودة من قبل، وتزايد الطلب على المؤهلات القادرة على التعامل مع تكنولوجيا العصر. ومن ناحية أخرى، أدت هذه التغيرات إلى عدم قدرة الخريجين بمهاراتهم الحالية على التكيف مع متطلبات سوق العمل، مما يفرض على منظمات التعليم العالي ضرورة الاهتمام بجودة خريجها وقدرتهم على مواكبة الجديد في مجال التخصص والتغيرات التي تطرأ في سوق العمل. وكذا البحث عن نماذج وصيغ تعليمية تكسب الطالب المعارف والمهارات والخبرات التي تضمن تحقق المعايير العالمية المرتبطة بالإنتاجية والجودة والتميز في أداء العمل.

**5.1. قلة الموارد المالية:** نظرا لتزايد عدد الطلبة المنتسبين إلى منظمات التعليم العالي وتنوع احتياجاتهم، تواجه حكومات الدول مشكلة عدم كفاية الدعم المالي المخصص لهذه المنظمات لمقابلة هذا التزايد. وكنتيجة لذلك، عمدت العديد من منظمات التعليم العالي إلى مراجعة البرامج التي تقدمها ووجهات إنفاق الموارد المتاحة لترشيد هذا الإنفاق مع تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة<sup>1</sup>.

**6.1. الحراك الأكاديمي والمهني:** أدى تزايد أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج التعليم العالي خارج بلدانهم كثيرا من البلدان المصدرة للطلبة إلى اعتماد آليات ومعايير صارمة إما لتحديد شروط انتقال الطلبة إلى منظمات التعليم العالي الأجنبية وإما للاعتراف بالدرجات العلمية التي يحصلون عليها في الخارج عند عودتهم إلى مواطنهم الأصلية. ومن جهة أخرى، تلجأ معظم الدول إلى وضع ضوابط أكاديمية لممارسة العمل المهني فيها لغير مواطنيها. وكنتيجة لذلك، ظهرت اتفاقيات تفرض وجود آليات لتحقيق الجودة كعنصر أساسي لهذا الاعتراف. وقد جسدت الاتفاقية الخاصة بالاعتراف بمؤهلات التعليم العالي المبرمة في إطار اليونسكو والمجلس الأوروبي النموذج الدولي بهذا الخصوص، حيث أنها تلاحظ أن الاعتراف بالمؤهل المكتسب في بلد ما مشروط بوجود آليات موثوقة لتقييم منظمات التعليم العالي وبرامجها، وبالشفاافية التامة حول النظام والبرامج والشهادات الممنوحة للخريجين، وبعدم وجود فروق جوهرية ما بين المؤهل المكتسب في الخارج والمؤهل المماثل المقدم في البلد الأصلي<sup>2</sup>. أما بالنسبة للدول النامية، فقد أدركت ضرورة تحسين جودة برامج التعليم العالي فيها، من خلال إنشاء نظم

<sup>1</sup> - محمد حميدان العبادي، مجالات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد 103، ديسمبر 2005، ص 95.

<sup>2</sup> - صليحة رقاد، لعكيزة ياسين، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مرجع سابق، ص 09.

الجودة، وإلا فإن منظمات التعليم العالي فيها ستكون مهددة بعزوف الطلبة عن الالتحاق بها أو بعدم الاعتراف بشهادة خريجها.

**7.1. البطالة:** ارتفاع وتزايد البطالة في أعداد الخريجين وانعدام الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل بسبب:

- تدني جودة مخرجات التعليم العالي من حيث التحصيل المعرفي وانخفاض المستوى الثقافي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية وضمور روح المبادرة وضعف الكفاءات التقنية؛
- ضعف وتقدم الخطط والبرامج الدراسية وعدم مواكبتها للتطورات التي طرأت في مختلف المجالات: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، العلمية والمعلوماتية، التكنولوجية والإدارية؛
- ضعف مساهمة منظمات التعليم العالي في البحث العلمي وخدمة المجتمع وانعدام الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات؛
- ارتفاع تكلفة البنى التحتية لمنظمات التعليم العالي والتبذير على المظاهر الشكلية والتقنية على البرامج والخدمات المقدمة للطلبة؛
- عدم التوازن في وظائف منظمات التعليم العالي، حيث يتم التركيز على التدريس فقط، وإهمال وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع؛
- انعدام التنسيق بين منظمات التعليم العالي، حيث تعيش كجزر بعيدة عن بعضها البعض؛
- غياب آليات الرقابة والمساءلة وانعدام الشفافية؛
- إتباع الطرق التقليدية في التدريس والمحاضرات، وعدم الاعتماد على التعليم المرتكز على البحث والمشاركة لزيادة التحصيل المعرفي وتطوير العقل النقدي للطلاب؛
- عدم ارتباط البرامج الأكاديمية برسالة المنظمة التعليمية وأهدافها نتيجة انفصال عمل الوحدات الإدارية عن الوحدات الأكاديمية، فالأكاديميون ينظرون إلى إدارة منظمة التعليم العالي على أنها تتصرف وكأنها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق جودة البرامج الأكاديمية، والإداريون ينظرون للأكاديميين على أنهم لديهم فهم محدود للشؤون الإدارية فهم غير مطالبين بوضع أهداف المنظمة التعليمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 10-11.

## 2. الأسباب الخارجية: وتتمثل الأسباب الخارجية للاهتمام بجودة التعليم العالي في:

**1.2. التقدم العلمي والتكنولوجي:** شهد العالم مع بداية الألفية الثالثة الانتقال من عصر الصناعة الذي يعتمد على رأس المال إلى عصر المعلومات الذي يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة. وقد فرض هذا التقدم على التعليم أن يكون تعليماً من أجل الجودة، وخاصة أن الثورة التكنولوجية قد قللت من فرص العمل أمام الفرد المتعلم تعليماً أقل جودة. ولهذا أصبح التعليم مطالباً بإعداد فرد جديد بمواصفات جديدة يستطيع التعامل مع المواقف المتجددة، ويتابع التطورات المتلاحقة والمتسارعة في مجال عمله وغيره من مجالات اهتمامه. كما أصبح مطالباً بإعداد وتخريج نوعية جديدة من المتعلمين الذين لا يحوزون المعرفة فحسب وإنما يمتلكون القدرة على التعلم مدى الحياة وتطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار. كما أدت ثورة الاتصالات والمعلومات والاندماج العالمي بين جميع الثقافات من خلال أجهزة الإعلام بفضائياتها إلى حدوث تحولات اجتماعية وثقافية، وقد فرضت هذه التحولات على التعليم الجامعي ضرورة تغيير أهدافه وآلياته حتى يمكنه التعامل مع هذه التحولات من ناحية والمحافظة على هوية المجتمع وحضارته وديانته من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

**2.2. العولمة:** تشكل العولمة ضغطاً كبيراً على التعليم العالي، مما جعل عملية الإصلاح مطلباً ضرورياً لا مجال للتباطؤ فيه، فقد أصبحت عالمية المناهج الأكاديمية جزءاً من التقدم المطلوب للخطط التعليمية ولتطوير المناهج. ومع تطور تكنولوجيا الاتصالات لم تعد الحاجة إلى الاعتماد الكلي على انتقال الطلبة والأساتذة حول العالم، بل أصبح بالإمكان اشتراك الطلبة في كثير من دول العالم للدراسة معاً في صف واحد دون مغادرة منازلهم. ومن ناحية ثانية، أصبحت أنظمة التعليم العالي كذلك تتأثر أكثر فأكثر بالعولمة نتيجة ما أفرزته الاتفاقيات التجارية من انتشار واسع للمبادلات التجارية للسلع ورؤوس الأموال والأشخاص مما أثر على هيكل ومضمون وإنتاج التعليم العالي على المستوى المهني، كما أدت كذلك عولمة بعض المهن وزيادة الحراك المهني إلى زيادة الضغط على الدول ومنظمات التعليم العالي لإنتاج شهادات معترف بها على مستوى سوق العمل الدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، علم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2010، ص ص07-08.

<sup>2</sup> - شيراز محمد، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2011، ص ص29.

- 3.2. الاتفاقية العامة حول تجارة الخدمات (GATS)<sup>1</sup>، وسوق التعليم العالي العابر للحدود (transfrontalier): يعد نمو التعليم العالي العابر للحدود الوطنية مظهر من مظاهر العولمة، إذ أدت هذه الأخيرة إلى انتقال البرامج الأكاديمية والمنظمات التعليمية والطلبة عبر الحدود، وهذا يعتبر نهاية لعصر كانت فيه المنظمات العامة الوطنية لوحدها تقوم بتوفير خدمة التعليم العالي. ويمكن حصر أربعة فئات رئيسية للتجارة في التعليم عبر الحدود من خلال اتفاقية (GATS)، هي:
- عرض الخدمة عبر الحدود: يقصد بها تقديم الخدمة العابرة للحدود دون الحاجة إلى انتقال المستهلك (الطالب)، مثل التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية؛
  - استهلاك الخدمة عبر الحدود: نعني بها انتقال الطالب إلى الدولة المقدمة للخدمة لاستكمال الدراسة فيها وهو الأكثر شيوعاً في وقتنا الحالي؛
  - الوجود التجاري: يشير إلى انتقال المنظمة المنتجة للخدمة أو أحد فروعها لتقديم خدمة التعليم العالي عبر الحدود بشكل مباشر، وتكون إما بإنشاء فرع محلي للمنظمة أو الحصول على توكيل للمنتج المحلي بتسويق خدمات تعليمية لمنظمات تعليمية أجنبية؛
  - انتقال الأفراد: وفي هذا الإطار، نشير إلى انتقال أعضاء هيئة التدريس لتقديم الخدمة عبر الحدود<sup>2</sup>.

4.2. التغيرات الاقتصادية العالمية: عرف الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات اقتصادية عالمية سريعة كان لها أثرها على معظم اقتصاديات الدول، فقد أصبح الاقتصاد العالمي أكثر ارتباطاً بالسوق نتيجة إزالة الحواجز الجمركية، وأضحت النظم الاقتصادية المختلفة متقاربة ومتداخلة ومؤثرة في بعضها البعض، وأصبح النظام الاقتصادي العالمي اليوم نظام واحد تحكمه أسس عالمية مشتركة وتديره منظمات عالمية ذات تأثير في كافة اقتصاديات الدول؛ كما أدى ظهور التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية إلى تزايد حدة المنافسة بين الدول على إنتاج الأجيال والأقل تكلفة. وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة الطلب على خريج التعليم العالي الذي يمتلك مهارات علمية وبحثية عالية المستوى وتجعله قادراً على المنافسة العالمية وفهم التطورات العالمية والتكيف معها، هذا بالإضافة إلى الاستفادة إلى أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة وكيفية تطويرها وإنتاجها. وبالتالي نجد أن التغيرات

<sup>1</sup> - The General Agreement for Trade in Services.

<sup>2</sup> - صليحة رقاد، لعليكة ياسين، مرجع سابق، ص 05.

الاقتصادية العالمية تدعوا إلى وجود منافسة قوية ليس فقط على مستوى المنتجات، وإنما أيضا على مستوى المنتج البشري، وهذا ما تهدف إليه جودة التعليم العالي بشكل رئيسي بأن تجعل لمنظمات التعليم العالي مكانة علمية متميزة ولخرجيها وأساتذتها قيمة حقيقية معترف بها على الصعيدين المحلي والعالمى<sup>1</sup>.

**5.2. التكامل الإقليمي:** ساهمت حركات التكامل الإقليمي بدورها في التأثير على التعليم العالي تأثيرا مباشرا، ويبرز ذلك جليا في الشروط التي يفرضها خلق سوق مشتركة تسمح بانتقال الأفراد وفي مقدمتها نذكر الاعتراف بالشهادات<sup>2</sup>.

وقد فرضت هذه التحديات والأزمات على مسؤولي منظمات التعليم ضرورة الاهتمام بجودة التعليم العالي. وقد تجلى هذا الاهتمام، في إنشاء هيئات للجودة تأخذ على عاتقها مسؤولية التزام منظمات التعليم العالي بمعايير الجودة، وهذا ما يوفر ثقة المجتمعات بمصداقية هذه المنظمات وبرامجها، وبمدى قدرتها على توفير مخرجات مؤهلة لتلبية مختلف الاحتياجات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والمعلوماتية والإدارية والتكنولوجية لتحقيق التنمية للمجتمعات.

### المطلب الرابع: أساليب ومعايير تقييم الجودة في التعليم العالي

على الرغم من التطور الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة الإنتاج فما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة.

#### أولا: أساليب تقييم جودة التعليم العالي

في منظمات التعليم العالي هناك عدة أسباب لصعوبة قياس الجودة لعل من أهمها ما يأتي:

1. عدم الاتفاق على تعريف للجودة في التعليم العالي، كما أنه من الصعوبة بمكان تحديد مقدار إسهام منظمة التعليم العالي في تنمية معارف وخبرات الطلاب الملتحقين بها، وبالتالي عدم التأكد من قيام المنظمة التعليمية بدورها وتحقيقها لأهدافها على نحو جيد؛

2. تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة المستفيد وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجات كل مستفيد ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص06.

<sup>2</sup> - M, Frazer , **Quality in Higher Education An International Perspective, What Is Quality in Higher Education?**, Green, D. Editor, SRHE & Open University Press, Great Britain 1994, p. 103

المستفيدين قد يحول دون تحقيق ذلك، كما أن اختلاف احتياجات المستفيدين من الخدمة ومدى إدراكهم لها يتطلب ضرورة تنوع أساليب القياس بما يتلاءم مع ظروف كل مستفيد على حدا، وهذا من شأنه جعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة أمراً صعباً؛

3. الخدمة المقدمة ليست ملموسة، إذ لا يمكن معرفة طبيعتها إلا بعد اتخاذ القرار بالحصول عليها، كما أن هناك وقتاً طويلاً بين الحصول على الخدمة وبين تحقيق العائد أو الاستفادة منها.

ونخلص مما سبق إلى أنه توجد صعوبات تواجه وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل إن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية (كل على حدا) بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف البيئية والثقافية والتنظيمية التي يعمل من خلالها، ويجب أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف طالب الخدمة ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية ذات النشاط المتشابه، فقد تساعد هذه المعايير على تفادي بعض المشاكل وتكون بمثابة العناصر الأساسية لتحقيق الحد الأدنى من الجودة في هذه المنظمات<sup>1</sup>.

وإن التسليم بوجود هذه الصعوبات لا يعنى استحالة البحث عن مقاييس أو مداخل لقياس وتقييم الجودة في التعليم العالي، وقد بذل الباحثون جهود عديدة في هذا المجال، وتمثلت أبرز هذه الجهود فيما يلي:

1. **تقييم الجودة من منظور السمعة Reputational View Of Quality**: يقوم هذا المدخل على تقييم البرامج التعليمية اعتماداً على الآراء الشخصية للخبراء مثل: العمداء ورؤساء الأقسام والرؤساء وكبار العلماء الذين حصلوا على منح دراسية من هذه المنظمات التعليمية وذلك لأنهم الأقدر على اتخاذ مثل هذه الأحكام اعتماداً على سمعة المنظمة التعليمية وانتقائها للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ومن مميزات هذا التقييم اعتماده على من ينتمون إلى هذه المنظمة من هيئة تدريس وطلاب، ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على الذاتية، إضافة إلى أنه يصف ما كانت عليه المنظمة من قبل

<sup>1</sup> - S.Widrick, M.Mergen, **Measuring the dimensions of quality in higher education, Total Quality Management**, vol. 13, No.1, 2002, P 125.

وليس الوضع الراهن. فهو قد يعكس تاريخ سمعة وأداء منظمة تعليمية ما أكثر من كفاءتها وفعاليتها في واقعها الحالي<sup>1</sup>.

ومن أكثر المؤشرات شيوعا في هذا الصدد معدل قبول الطلاب الراغبين في الالتحاق، ومقدار الرسوم الدراسية، ومدى الدرجات التي حصل عليها المتقدمون في الاختبارات العامة، فكثيرا من العائلات التي تبحث لأبنائها عن الكلية أو الجامعة التي لها سمعة جيدة يعتقدون بأن التفوق العلمي ينحصر في الجامعات والكليات التي تطلب رسوما عالية، أو ذات التخصصات المتعددة أو التي لها معايير قبول مرتفعة ولا تقبل إلا نسبة قليلة من المتقدمين إليها، أو الجامعات ذات الشهرة العالية.

يؤخذ عليه أيضا أنه معني في الأساس بترتيب برامج الدراسات العليا وإهمال البرامج دون الدراسات العليا، فضلا عن استخدامه معايير محدودة جدا لتقدير الجودة، وفي الغالب لا يتوافر للمحكمين المعلومات الكافية لإصدار أحكام خاصة بجودة البرامج في المنظمات التعليمية التي لا يعملون بها<sup>2</sup>. ولكن يمكن الاستفادة من هذا المدخل من خلال مراعاة تحديد معايير موضوعية متعددة للجودة وليس معيار إجمالي واحد، وموافاة المحكمين بمعلومات وافية وموضوعية عن البرامج أو الأقسام موضع الدراسة، والدقة في اختيار المحكمين المؤهلين للحكم على تلك البرامج، هذا بالإضافة إلى استكمال هذا المدخل بمدخل أخرى أكثر موضوعية وعمقا.

## 2. تقييم الجودة من منظور المؤشرات الموضوعية Objective indicator View of Quality

**Quality:** وفي هذا المدخل تقييم الجودة على أساس مؤشرات موضوعية وليس عن طريق السمعة، ويتناول هذا التقييم المحاور الكلية للمنظمة التعليمية: الطلاب، الموارد، الخريجين... أو يعتمد هذا التقييم غالبا على مؤشرات كمية للحكم على جودة المنظمة التعليمية مثل كم الأنشطة الدراسية، حجم المكتبة، أعداد الطلبة الملتحقين ونتائج اختبارات المقررات. بالإضافة إلى النظر إلى الجوائز التي حصلت عليها المنظمة، أو عن طريق النظر إلى خصائص الطلاب بوصفها مؤشرا لجودة التعليم العالي مثل جودة البرامج المقدمة لهم، عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه، أو بالنظر إلى عدد ناشري الأبحاث المنتمين إلى هذه المنظمة التعليمية، ويرى بعض الدارسين أن جودة الطالب من جودة القسم

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> - محمود عباس عابدين، الجودة واقتصادياتها في التربية، دار عالم الكتب، القاهرة، 1992، ص 86.



فينظر إلى ما حققه الطلاب من نتائج، ومنهم من ينظر للجودة من حيث ما تحتويه الكليات من أعضاء هيئة التدريس وطلاب وبرامج وتسهيلات ... ومن ضمن خصائص هذه المؤشرات أنها قابلة للقياس وأنها عادة ما تكون كمية وموضوعية أيضا<sup>1</sup>.

وقد يرجع استخدام هذا المدخل إلى سهولة التعبير عن هذه العناصر بصورة كمية ولكن الاعتماد على هذه المؤشرات فقط يتجاهل تأثير عناصر أخرى مهمة يصعب التعبير عنها بصورة كمية، مثل صفات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وما تشمله من جهود وقدرات الطلاب وخبرات أعضاء هيئة التدريس ونشاطهم. ويؤخذ على هذا الاتجاه أيضا إهماله لبعده العملياتية أي بكيفية استخدام وتوظيف مدخلات العملية التعليمية ذات المؤشرات الجيدة للحصول على عائد جيد.

**3. تقييم الجودة من منظور المدخلات Inputs view of quality:** يعتمد هذا المدخل على فكرة أن جودة المدخلات في المنظمة التعليمية تؤدي إلى جودة التعليم، فإذا توافر لمنظمة التعليم العالي موارد بشرية جيدة: أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلاب ... وموارد مادية جيدة: مباني، تجهيزات، مكتبات، معامل... وقوانين ولوائح محكمة وخدمات مساعدة كافية... إذا توافر للتعليم كل هذا كان تعليما جيدا ومثمرا<sup>2</sup>.

ولكن يؤخذ على هذا المدخل أنه رغم أهمية عناصر المدخلات في جودة التعليم، إلا أنها لا تعتبر كافية وحدها لتحقيق الجودة، فهناك عوامل أخرى مكملة لها منها طرق تناول هذه المدخلات، والتفاعلات فيما بينها وما يرتبط بذلك من عمليات تحدد جدوى هذه المدخلات مثل: طرق التدريس، نظم وأساليب التقويم، الامتحانات... .

**4. تقييم الجودة من منظور العمليات Processes view of quality:** يركز هذا المدخل على العمليات بعناصرها المختلفة في علاقتها بجودة التعليم العالي، اعتمادا على مسلمة مؤداها أنه إذا توافرت الظروف التعليمية والتدريسية الجيدة للطلاب زادت نسبة الطلاب الذين ينجزون عمليات عقلية

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 10.

عليا بالإضافة إلى العمليات العقلية الدنيا وهذا من شأنه أن يؤدي إلى جودة التعليم، وقد خطا هذا المدخل بجودة التعليم خطوات إلى الأمام<sup>1</sup>.

ولكن يؤخذ على هذا المدخل تركيزه على عناصر العمليات الأقرب إلى المناهج والعمليات التدريسية وإغفاله النسبي لباقي العناصر، بالإضافة إلى تركيزه على التحصيل الدراسي فقط وإهمال بعض القضايا المرتبطة بالعلاقة بين الجودة ومصداقية التعليم، وفائدته للفرد والمجتمع.

#### 5. تقييم الجودة من منظور المخرجات **Outcomes view of quality**:

يركز هذا المدخل على نواتج التعليم العالي ومخرجاته ويعدها مقياسا جيدا للجودة، فهو يؤكد على أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل، ومن المخرجات التي حظيت باهتمام بعض الباحثين كمقياس للجودة، وبخاصة عند المقارنة بين المنظمات التعليمية، نسبة المتخرجين من كلية ما والتحقوا ببرامج للدراسات العليا، أو نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى الخريجين، وأيضا الإنتاج العلمي وبخاصة المقالات أو الدراسات المنشورة في مجلات جيدة السمعة<sup>2</sup>.

وبالرغم من أهمية استخدام المخرجات مقياسا للجودة إلا أنه يؤخذ على هذا المدخل تركيزه بشكل أساسي على المخرجات وإغفاله للتفاعلات بين المدخلات والعمليات بالرغم من أن المخرجات تعد نتاجا لهذا التفاعل، فضلا عن تأثيرها بعوامل أخرى مثل الخلفيات الثقافية والاجتماعية المختلفة للطلبة، وبالتالي لا يعرف دور التعليم الأساسي والثانوي في تحديد المخرجات. ويؤخذ على هذا المدخل أيضا التركيز على المخرجات المعرفية وإهمال غير المعرفية لصعوبة قياسها رغم أهميتها، إضافة إلى أن نشر الأعمال العلمية في المجالات الدولية يتأثر بالعديد من العوامل، التي لا ترتبط أحيانا بالجودة.

بالإضافة إلى أن وظائف منظمة التعليم العالي الرئيسية هي التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف يصعب قياسها بدقة، فبينما يرى البعض أن منتجات التعليم العالي تشمل الإنتاج المعرفي وعمليات اكتساب المعرفة، وتدوينها ونشرها وكذلك مجمل التغييرات في معارف الطلاب وصفاتهم وسلوكياتهم، يركز البعض الآخر على الجوانب المحسوسة للخدمات التي تقدمها

<sup>1</sup> - محمود عباس عابدين، مرجع سابق، ص ص 91-97.

<sup>2</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 10.

منظمة التعليم العالي مثل المقررات والشهادات الممنوحة والاكتشافات، ويرى فريق ثالث أن هذا يشمل الزيادة في الدخل المادي والاستقرار الوظيفي للخريجين، وقدرتهم على مواصلة الدراسات العليا، وأدائهم لأدوارهم الاجتماعية في الحياة بنجاح، مما ينال من دقة هذا المدخل.

6. **تقييم الجودة من المنظور الشامل Holistic view of quality:** يحاول هذا المدخل التغلب على سلبية الاتجاهات السابقة التي اتسمت بالجزئية، فهذا المدخل يأخذ في اعتباره أغلب عناصر العملية التعليمية، بالإضافة إلى العلاقات بين مكونات التعليم العالي من مدخلات وعمليات ومخرجات، وأيضا العلاقات بين التعليم العالي والمجتمع، وبالتالي فإن اهتمامات وأهداف الطلاب، وأصحاب الأعمال... يجب أن تؤخذ في الاعتبار، وتكمن سلامة وتكاملية إجراءات التقييم التي يقوم بها المقيم في توفير الرؤية الواضحة داخل اهتمامات ودوافع كل المعنيين بالجودة داخل التعليم العالي وخارجه وبالتالي انجاز عمل متوازن وعادل خاص بتقدير الجودة<sup>1</sup>، فلا مانع من هذا المنطلق أن يقوم على سبيل المثال الطلاب بتقويم جودة التدريس، ووفق هذا المدخل أيضا يمكن الاعتماد على مؤشرات جودة الأنظمة التعليمية، حيث يتوقع أن تعكس المؤشرات حالة النظام ككل أو جزء مهم منه، حيث يخبرنا مؤشر تعليمي ما بشيء عن أداء أو سلوك نظام تعليمي ما، ويمكن أن يستخدم في المساعدة في اتخاذ القرارات التعليمية. كما يمكن أيضا الاعتماد على معايير أو مؤشرات الأداء في الحكم على مستوى الجودة، مع الأخذ في الاعتبار عدد من العوامل منها تباين معايير الأداء (وبالتالي مؤشرات الأداء) عبر المستويات المتعددة: المجتمع، منظمة التعليم العالي، المقررات، خبرة الطالب التعليمية...، والإجرائية في بناء المؤشرات واستخدامها، والعلاقات المتداخلة بين كل من البيانات الكمية والكيفية.

ويفضل مراعاة أن تكون هذه المؤشرات شاملة، وتتمحور حول محاور رئيسية مثل مؤشرات خاصة بعضو هيئة التدريس، وأخرى بالطالب، وثالثة بالإمكانات المادية، ورابعة بالتنظيمات المرتبطة بالمنظمة التعليمية...، وليس بشرط أن تقاس كل هذه المؤشرات بشكل كمي بل يمكن أن تقيم بعضها بشكل وصفي أو مزيج من الكمية والوصفية، حسب طبيعة الظاهرة موضع الدراسة والتقييم، وجدير بالذكر حتمية التعاون بين الباحثين في التخصصات التعليمية المختلفة في هذا الشأن، حيث يستحيل

<sup>1</sup> - محمود عباس عابدين، مرجع سابق، ص ص 110-117.

إنجاز ذلك القياس الشامل بواسطة باحث في تخصص معين، أو حتى بواسطة مجموعة باحثين في نفس التخصص، والمطلوب تعدد الباحثين وتعدد التخصصات داخل مظلة الشمولية مع بلورة هذه المعايير والمؤشرات بطريقة علمية وموضوعية وفقا لطبيعة التعليم في المجتمع الذي يوجد فيه.

#### 7. تقييم الجودة من منظور رضا العميل Consumer satisfaction view of quality: يعتمد

هذا التقييم على أن الجودة ترتبط برضا العميل، حيث يمكن الحصول على مؤشرات للجودة عن طريق معلومات عن رضا العميل في التعليم العالي عموماً. وذلك استناداً على تعريف الجودة بأنها مجمل المميزات والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة في قدرتها على إرضاء حاجات العميل، ومن منطلق التركيز على رضا العميل فإن الجودة تتحقق عندما يقابل المنتج أو الخدمة توقعات العميل، حيث تبدأ الجودة من حاجات العميل وتنتهي برضا العميل<sup>1</sup>. أما فيما يتعلق بالأدوات أو المقاييس الشائعة لقياس جودة الخدمة، فإن أكثر هذه المقاييس شيوعاً هي مقاييس جودة الخدمات من منظور متلقي الخدمة (العميل)، وبالنسبة للتعليم العالي يتعدد العملاء (المستفيدين)، ففي داخل منظمات التعليم العالي نجد الطالب، عضو هيئة التدريس، والإداريين، وفي خارج منظمات التعليم العالي نجد أصحاب الأعمال، أولياء الأمور، الخريجين، والمجتمع كله. وتتعلق جودة الخدمة التعليمية من منظور المستفيدين بمدى مطابقتها جودة الخدمة التعليمية لاحتياجات وتوقعات المستفيدين، ويمكن التفرقة بين خمسة طرق شائعة أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور العميل هي:

- مقاييس عدد الشكاوى Complain measures؛

- مقاييس الرضا Satisfaction measures؛

- مقاييس الفجوة Gap-Service quality measures؛

- مقاييس الأداء الفعلي Performance-Service quality measures؛

- مقاييس العميل الموجه بالقيمة User-Value service quality measures<sup>2</sup>.

وتعتبر مقاييس الرضا من أكثر هذه المقاييس استخداماً لقياس جودة الخدمة عامة وفي التعليم العالي خاصة وذلك لأنها أقل الطرق السابقة انتقاداً، كما أنه يمكن تجنب الانتقادات الموجهة إليها عن

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 54-55.

طريق إجراء دراسة استكشافية قبل تصميم قائمة الاستبيان، وحسن اختيار العينة التي يشملها مجتمع الدراسة، ومراعاة الأساليب العلمية لتصميم الاستبيان فضلا عن اختيارها في الواقع العملي.

### ثانيا: معايير الجودة في التعليم العالي

يعرف المعيار بأنه نموذج متحقق أم متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ومنه العلوم المعيارية، وهي المنطق، الأخلاق والجمال. والمعيار standard هو المستوى المطلوب من الجودة<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه مجموعة من الشروط والأحكام التي تعتبر أساس للحكم الكمي أو الكيفي من خلال مقارنة هذه الشروط بما هو قائم وصولا إلى جوانب القوة والضعف. وتعرف المعايير بأنها عبارة عن مقاييس من خلالها يحكم على أعمال الفرد وسلوكه<sup>2</sup>.

في ضوء ذلك يمكن تعريف معايير الجودة في التعليم الجامعي وفقا للدراسة الراهنة بأنها مجموعة الخصائص أو الصفات الواجب توافرها في عناصر منظمة التعليم العالي وأبعادها المختلفة بحيث تحقق رضا المستفيدين وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لرفي المجتمع.

فالمعايير تعني وجود أسس يتم بموجبها تقييم برامج التعليم العالي، ومدى ملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية وهذه المعايير تمثل خطة عمل تدير عليها منظمات التعليم العالي في متابعة الجودة، وهي معايير قد تختلف من منظمة تعليمية إلى أخرى ولكنها تلتقي في النهاية حول الأهداف المحددة. والجدول التالي يوضح معايير وأبعاد جودة التعليم العالي التي تناولتها بعض الدراسات:

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> - إبراهيم بوالفلل، رحمانى نعيمة، معوقات تطبيق معايير الجودة في نظام الجديد ل م د، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012، ص04.

الجدول رقم(03): معايير الجودة في التعليم العالي كما تناولتها بعض الدراسات

المعايير الدراسة	الطالب	عضو هيئة التدريس	الإدارة	المباني والتجهيزات	المناهج والبرامج	التمويل	خدمة المجتمع	أخرى
Ashworth, A. & Harvey,R.	xxx	xxx		xxx	xxx			الخدمات الطلابية
العتيبي، منير مطني وغالب، محمد سعيد	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx			تقييم الخريجين ومراجعة البرامج
Owlia,M.S. &Aspinwall, E. M.	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx			
Cox, B. & Ingleby, A.	xxx			xxx	xxx			تقييم التعليم والتعلم
REES, J. Linda,	xxx	xxx		xxx	xxx			
سلامة، عادل والنبوي، أمين	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	الأهداف، المخرجات
مصطفى، أحمد سيد	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	تقييم الأداء الجامعي
مراد زيدان، مراد صالح	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx	استقلالية الجامعات، التنوع في الجامعات
حربي، منير		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	تقييم الأداء
الخطيب، محمد والجبر، عبد الله		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	الأهداف والغايات
الجندي، عادل		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	الأهداف
محمد، أشرف	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	المخرجات
Bomtaia, K. J.	xxx	xxx	xxx					
Harvey, L.,		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	البحث العلمي، التنافسية
الشرقاوي، موسى علي	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	تقييم الأداء الجامعي
محفوظ، أحمد		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
Aulls, M. W.	xxx	xxx			xxx			
عبد العزيز، صفاء وحسين، سلامة		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	الأهداف، التقييم
النسبة السنوية	66.7%	94.4%	77.8%	88.9%	94.4%	50%	27.8%	-

المصدر: ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص12.

ويمكن عرض أبرز هذه المعايير المرتبطة بجودة التعليم العالي فيما يلي:

**1. معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالطلاب:** يعد الطلاب أحد مدخلات التعليم العالي ومخرجاته أيضا، وبالتالي فإن جودة منظمة التعليم العالي ترتبط بجودة طلابها، حيث يأتي الطالب إلى منظمة التعليم العالي بعد اثني عشر عاما دراسيا على الأقل، لذا ينبغي أن يكون لديه كثير من مهارات البحث عن المعارف والمعلومات الحديثة، ومتدربا على تنمية القدرات التي تمكنه من بدء حياته العلمية على قاعدة راسخة، حتى لا يهبط بالتعليم العالي إلى مستوى التعليم قبل التعليم العالي<sup>1</sup>.

وتحدد شروط القبول، بصورة عامة نوعية الطلاب الذين تجذبهم منظمة التعليم العالي للانتماء إليها، فإذا كانت هناك عدة منظمات تعليمية لخدمة المجتمع الواحد، فإن نجاح أية منظمة تعليمية في اجتذاب الطلاب ذوي القدرات والتحصيل الأعظم يعني بصورة أكيدة نجاحها في تحقيق مستويات أكاديمية أعظم، فالمدى الذي يمثل المسافة بين نقطتي الدخول والتخرج هو في غالبية الأحوال مرتبط بنقطة البدء، أي بكفاءات وقدرات الطلاب عند دخولهم المنظمة التعليمية. لذا تعتبر الخصائص الشخصية للطلاب هي المحددات لجودة هذا الطالب مثل المستوى التحصيلي، والقدرات العقلية والانفعالية، ومستوى دافعيته واستعداده للتعلم، ومدى قدرته على التواصل الجيد والمناقشة، إضافة إلى ميوله واتجاهاته ومدى التزامه بالقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية الموروثة<sup>2</sup>.

ومن خصائص الطالب الجيد حب وتقدير المادة التدريسية والرغبة في العلم، والرغبة في دراسة أكثر من علم، وإدراك أن التعليم عملية مستمرة، وأيضا كيفية الاستفادة من الكتب وغيرها من الفنيات والأدوات، ويمتلك مهارات اتصال عالية، ولديه القدرة على التحليل الناقد، وكذلك القدرة على العمل في إطار الجماعة، إلى جانب ميل الطلاب إلى تعليم بعضهم بعضا. هذا فضلا على أن جودة الطالب تتطلب جودة تأهيله علميا وصحيا لتلقي البرنامج التعليمي والانسجام معه وإكمال معطياته مع ما تم تلقيه في المرحلة الثانوية، والمقصود بالتأهيل العلمي اكتمال متطلبات تأهيله في مراحل ما قبل التعليم العالي وبشكل خاص في اللغة الأم أو اللغات الأجنبية والرياضيات، وهي النافذة الواسعة على العلم والتكنولوجيا المعاصرة. أما التأهيل الصحي فهو التأهيل الجسمي والعقلي والنفسي الذي يسمح بالتركيز والاستيعاب. ومما سبق يمكن القول أن من أهم معايير الجودة المرتبطة بالطلاب ما يأتي:

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> - صليحة رقاد، لعكيكة ياسين، مرجع سابق، ص 04.

1. ارتفاع دافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم؛
2. التزام الطلاب بالآداب العامة خارج قاعات الدراسة؛
3. التزام الطلاب بالجدية داخل قاعات الدراسة؛
4. احترام الطلاب لبعضهم البعض؛
5. تقدير الطلاب لأعضاء هيئة التدريس واحترامهم؛
6. التزام الطلاب بقواعد النظام أثناء الامتحانات.

2. معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بعضو هيئة التدريس: يعتبر الأستاذ الجيد أساس التعليم الجيد في مختلف المراحل التعليمية ولذا كانت جودة الأستاذ محل اهتمام كثير من الأبحاث والدراسات في كافة المراحل التعليمية، ويعتبر عضو هيئة التدريس الكفاء أحد الركائز الأساسية لمنظمة التعليم العالي، وهو أساس المجتمع الناهض لعظم دوره القيادي في إعداد الأفراد للتفاعل بنجاح من أجل إسعاد مجتمعهم، فعضو هيئة التدريس هو نواة العملية التعليمية، بل إنه عامل من عوامل التغيير في المجتمع حيث يتحمل العبء الأكبر في عملية تنشئة العقول وصقل النفوس وبناء الملكات الذهنية المتفتحة المقبلة على التحصيل بإبداع وإتقان وصولاً إلى مرحلة التعلم الذاتي القادر على الاستمرارية لأنه يركز إلى معرفة دقيقة بطبيعة عملية التعلم<sup>1</sup>. حتى أنه قد وجد في الدول المصدرة للتعليم في جنوب شرق آسيا مثل ماليزيا وسنغافورة أن جودة عضو هيئة التدريس هي العامل الأساسي في جذب الطلاب من الدول الأخرى.

فجودة التعليم الذي تقدمه منظمة التعليم العالي ترتبط بشكل مباشر بأعضاء هيئة التدريس وأدائهم. حيث أن أعضاء هيئة التدريس هم المسؤولون عن وضع المناهج وتحديد محتوى المقررات وتعليمها ونشر القيم والأعراف العلمية لدى الطلاب. وهناك ثلاثة جوانب مرتبطة بعضو هيئة التدريس في علاقته بمنظمة التعليم العالي يمكن من خلالها تحديد أهم معايير الجودة المرتبط بعضو هيئة التدريس وهذه الجوانب هي:

2.1 الصفات الشخصية: إن من أهم الصفات المرتبطة بهذا الجانب الاهتمام بالمظهر الخارجي، الالتزام بمواعيد المحاضرات، الالتزام بالساعات المكتبية، حسن الاستماع، النشاط، والتواضع، والالتزام

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص13.



الانفعالي، احترام للوقت، احترامه واعتزازه بالمهنة، التحلي بالصبر وسعة الصدر والالتزام الأخلاقي، المبادرة والتجديد...<sup>1</sup>.

**2.2. التأهيل العلمي:** يعتبر التأهيل العلمي لعضو هيئة التدريس من ضمن سمات الجودة له، وهو نتاج أو محصلة كل من مراحل التعليم السابقة بهيكل برامجها التعليمية، والمستوى العلمي لأساتذته، واتساع وعمق قراءاته ودراساته في مجال تخصصه وكذا التخصصات الأخرى المتكاملة معه.

كما يدخل في نطاق جودة عضو هيئة التدريس مدى تزوده بالخبرات العملية التي تتكامل مع مصادره الأكاديمية وتأهيله النظري بما يشكل هيكلًا متكاملًا ومنسجمًا يسهم في إثراء العملية التعليمية. فقيام عضو هيئة التدريس بالبحث العلمي يؤدي إلى تنمية مهاراته التدريسية ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تخصصه وبالتالي تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس، ومن أهم الصفات والخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها أستاذ التعليم العالي المرتبطة بالتأهيل العلمي الإحاطة بمادته العلمية، والحرص على متابعة ما يجد فيها من أبحاث، والمشاركة في الندوات والمحاضرات العامة، والاهتمام بعمل البحوث والدراسات العلمية والتأليف والنشر، بالإضافة إلى القدرة اللغوية والبلاغية الكلامية...<sup>2</sup>.

**3.2. مهارات التدريس:** يعتبر التدريس من أهم الوظائف التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في منظمة التعليم العالي، حيث تهدف عملية التدريس إلى إعداد الخريجين وتأهيلهم، ولذا فإن جودة التعليم مرتبطة بجودة التدريس بما يتضمن من مهارات وأساليب يتبعها عضو هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن أهم صفات وخصائص أستاذ التعليم العالي تنمية روح التفكير والابتكار لدى الطلاب، الحيادية والموضوعية في التعامل مع الطلاب وتقييمهم، الاستغلال الجيد للحوافز المادية والمعنوية في العملية التعليمية، العناية بإعداد ما يقوم بتدريسه وتحضيره، التفوق في فن التدريس عن طريق العلم بطرق التدريس المختلفة، بالإضافة إلى الاهتمام بتوجيه الطلاب وإرشادهم أكاديميًا. هذا بالإضافة إلى استخدامه للأمتثلة بكثافة، اتصاله الفعال في التدريس، معاونة الطلاب عند الحاجة إلى

<sup>1</sup> - صليحة رقاد، لعكيكة ياسين، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 14.

مساعدته خارج قاعة الدراسة وتفضيله لمدخل المناقشة والحوار أثناء المحاضرة. ويمكن القول أن من أبرز معايير الجودة المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس ما يلي:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة وسلوكياتها؛
- تمكن أعضاء هيئة التدريس من مادتهم العلمية واحترامهم للوقت؛
- كفاءة أعضاء هيئة التدريس في توصيل المعلومات للطلاب؛
- عدالة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب؛
- معاملة أعضاء هيئة التدريس للطلاب كأفراد ناضجين؛
- اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة والوسائط المتعددة في التدريس؛
- إتباع عضو هيئة التدريس لطرق وفنيات في التدريس تتسم بمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وتناسب طبيعة المقررات الدراسية كما تراعى أعداد الطلاب داخل قاعات الدرس وتنمي مهارات حل المشكلات لدى الطلاب ومهارات التفكير الناقد، وتكسب الطالب مهارات العمل في فريق.

**3. معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالإدارة:** تقوم الإدارة بدور مهم في حياة المجتمعات وتقدمها، فالإدارة في أية منظمة بمثابة العمود الفقري، فعلى قدر كفاءتها وجودتها تتوقف جودة وفعالية المنظمة. ولما كانت الجودة تعنى تحقيق رضا المستفيد وإشباع حاجاته عن طريق دقة التطابق مع المواصفات المحددة مسبقاً للمنتج أو الخدمة أو العمليات أو الأنشطة فإن الجودة في الإدارة بمنظمات التعليم العالي ستكون عنصراً أساسياً في كل وظائف هذه الإدارة فالتخطيط مثلاً له مواصفات محددة وبالتالي فإن جودة التخطيط تعنى مطابقة هذه المواصفات مع الواقع ويصدق نفس الأمر على باقي عمليات الإدارة من تنظيم وتوجيه ومتابعة<sup>1</sup>.

ولذا فإن جودة الإدارة بمنظمات التعليم العالي تعنى جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير في المنظمة التعليمية، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والإدارة الفعالة هي الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والمحملة سعياً نحو تحقيق الأهداف المنوطة بالمنظمة في إطار المتغيرات المجتمعية القائمة والمستقبلية. وتوضح جودة الإدارة في منظمات التعليم العالي في عدة عمليات لعل من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> - سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزبادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 335-337.

**1.3. المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من خصائص الإدارة الجيدة؛ فالإدارة الجيدة تعمل على وضع خطة واضحة عن سير العمل داخل منظمة التعليم العالي بحيث يشارك في وضعها كل من الطلاب والأفراد العاملين والإدارة، وتأكيد مشاركة المجتمع في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل التعليمي، ووجود لوائح وقوانين مستمدة من المجتمع وتستند على حاجات الطلاب، وممارسة الأفراد المسؤولية المهنية ليصبحوا على علم بالأساليب التكنولوجية الحديثة، وكذلك الأساليب الإدارية التي تحسن من أدائهم داخل منظمة التعليم العالي، واحترام الأفراد ومراعاة حقوقهم، وتلبية رغباتهم بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصلحته، والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية، وبين الجهات الإدارية والعاملين، وذلك من خلال توحيد الهدف والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات مما يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات<sup>1</sup>.

**2.3. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة:** من خلال التنبؤ بأحداث المستقبل والاستعداد لها، هذا إلى جانب توافر التخطيط الاستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعات والكليات والأقسام، وتوافر خريطة بحثية متكاملة تحتوي البعد المستقبلي على مستوى منظمات التعليم العالي وتوافر سياسة واضحة ومنظمة للبعثات الخارجية تتماشى مع الاحتياجات التعليمية والوطنية، واستخدام معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء التعليمي في عمليات التخطيط والتطوير التعليمي.

**3.3. تهيئة المناخ الجيد للعمليات التعليمية:** فالإدارة الجيدة توفر المناخ الجيد للعمليات التعليمية داخل المنظمة التعليمية، وذلك عن طريق عدة إجراءات منها دعم فرص التطوير لكل الأفراد العاملين بها واستخدام التكنولوجيا كأداة للتعلم وأداة اتصال، وكأداة إدارية لما لها من دور في التأثير الفعال على محتوى وسياق عمل كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس<sup>2</sup>.

**4.3. جودة الرقابة وتقييم الأداء:** الرقابة هي عملية المتابعة للأداء وذلك باختبار الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تصحيح أوجه القصور أو التعديل فيها. وبالتالي فإن الرقابة والتقييم عملية يتم من خلالها التعرف على جوانب القوة وجوانب القصور فيما

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 337.

<sup>2</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 15.

قامت به منظمة التعليم العالي (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين...) من أعمال، وما قدمته للطلاب من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة<sup>1</sup>. ومما سبق يمكن القول أن من أبرز معايير الجودة المرتبطة بالإدارة ما يلي:

- مراعاة سياسة القبول لقدرات الطلاب وميولهم وسهولة الإجراءات الخاصة بقبول وتسجيل الطلاب؛
- وضوح التعليمات المنظمة لشؤون الطلاب والإعلان عنها والعدالة في تنفيذ القرارات المتعلقة بهم؛
- دقة التنظيم في أعمال الامتحانات ووسائل التقييم؛
- إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل بالكلية؛
- وجود ضوابط وإجراءات للرقابة على الأداء بالمنظمة التعليمية؛
- الاستخدام الأمثل للإمكانات من مرافق وأبنية وأثاث وتجهيزات.

**4. معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالمناهج والبرامج:** يعد المنهج القضية الأساسية التي تعمل جميع عناصر منظومة التعليم على ترجمتها في صورة معارف ومهارات واتجاهات وقيم تبدو في سلوك الطلاب، وتؤدي إلى تغييرات مجتمعية واسعة النطاق تنقل الأمة من واقع معاش إلى مستقبل مأمول، وكلما زاد الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع كلما زادت فعالية التعليم وإدراك المتعلم قيمة ما يتعلم، ويتأكد لديه المضمون الاجتماعي للتعليم والتعلم، وبذلك يوظف ما اكتسبه من نتائج وخبرات. والمنهج يمثل السلعة أو الخدمة التي تقدمها منظمة التعليم العالي، وهذه السلعة أو الخدمة يجب أن تتوافر فيها عوامل الجودة، ويمكن تعريف الجودة في مجال المناهج الجامعية بأنها تحقيق المناهج لأعلى مستوى ممكن من القبول لدى جهات العمل والمنظمات المهنية والطلاب، عن طريق تحقيقها لأعلى مستوى ممكن من المعرفة المعاصرة والمهارة لدى الخريج<sup>2</sup>. وتتضح جودة المناهج والبرامج فيما يلي:

**1.4. وضوح أهداف المقررات الدراسية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس:** تحديد أهداف المقررات ووضوحها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس يساعد على تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يعين على

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 338.

<sup>2</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 16.

تحقيق أهداف منظمة التعليم العالي حيث إن تصميم المنهج الجيد ينبغي أن يكون موجها بالأهداف المطلوب تحقيقها.

**2.4. تصميم المنهج يعين الطلاب على التعلم الذاتي:** يراعى في تنظيم محتوى المقرر الدراسي التأكيد على مبدأ التعلم الذاتي لتعظيم دور الطلاب في اكتساب المعرفة، وكذلك تنمية القدرة الإبتكارية لدى الطلاب وتدريبهم على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير لمواجهة جميع المشكلات العامة والخاصة وعلاجها. لذا فإن من الشروط المهمة لجودة المناهج الدراسية مساعدتها للطلاب على تطوير نفسه بنفسه، أي أنها لا تقتصر على إكساب الطالب معارف ومعلومات فحسب، بل تعلمه كيفية اكتساب المعرفة حتى يصبح الطالب قادرا على البحث عن هذه المعرفة بنفسه. وذلك من خلال اشتمال المنهج أو البرنامج عند تصميمه على أجزاء تعين الطالب على تعليم نفسه بنفسه لأن ذلك من شأنه تقوية معارف الطالب ومهاراته وتحسين قدراته.

**3.4. حداثة المقررات الدراسية:** تعد حداثة المقررات الدراسية من الاعتبارات المهمة التي تكمن في جودة البرامج الأكاديمية والمهنية، لذا فإن من معايير جودة الخطط والمقررات الدراسية التي يؤكد عليها أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة صياغة كافة المقررات الدراسية بحيث تتوافر فيها مقومات التحديث والتفاعل، وبحيث يتحدد محتواها في ضوء متطلبات التغيرات العالمية<sup>1</sup>.

**4.4. مناسبة المقررات الدراسية لقدرات الطلاب:** من خصائص المنهج الجيد أن يراعى في تصميمه تركزه على الطالب، وتلبيته لاحتياجات الطلاب، ومراعاته لظروفهم من حيث الموضوعات الدراسية المناسبة، وطول المقرر، ووقت الدراسة. وأيضا مراعاة المنهج للحاجات الاجتماعية والثقافية للدارسين، وأن يشبع الحاجات التعليمية المتنوعة لدى الطلاب<sup>2</sup>.

**5.4. ارتباط المقررات الدراسية بمتطلبات سوق العمل:** يعد التعرف على طبيعة حاجة المجتمع (المستهلك) من القدرات (المعرفة، المهارة) الواجب توافرها في الخريج من العوامل المهمة في مرحلة التخطيط الجيد لمناهج التعليم العالي، فتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية ينبغي أن يتم في

<sup>1</sup> - رمضان صلاح، تطوير برامج تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص170.

<sup>2</sup> - محمد عبد السميع، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية اتجاهات وتطلعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص82.

ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل وتوقعات المستفيدين، من حيث المواصفات المتوقعة في المتعلمين، ومتابعة التغيير الذي يحدث في هذه التوقعات من فترة لأخرى، بحيث يتم تأهيل الطلاب للعمل بعد التخرج.

**6.4. إعداد المقررات الدراسية للطلاب للتعامل مع المجتمع:** يعد ارتباط البرامج والمناهج ومحتواها بالبيئة الاجتماعية، وإثرائها لشخصية المتعلم، ومدى عكسها للشخصية الوطنية والثقافية من العوامل المهمة لجودة هذه البرامج. هذا بالإضافة إلى تنمية المناهج الدراسية لقدرة الطالب على تحديد وحل مشكلاته، والفهم وحسن التقدير لخصائص المهنة وممارساتها، والمقدرة على الاحتفاظ بالمهارة المهنية والتفوق في مجال التخصص من خلال التعلم المستمر مدى الحياة، ويتم تحقيق هذه الأغراض عادة من خلال التدريبات والعمل الذي يتضمنه المقرر الدراسي<sup>1</sup>.

**5. معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالمباني والتجهيزات:** تتعدد المصادر المادية في منظمات التعليم العالي من مباني، معامل، ورش، أجهزة، ومكتبات، وترتبط جودة التعليم العالي بجودة هذه المصادر كما هو موضح فيما يلي:

**1.5. المباني:** تعتبر أحد مدخلات العملية التعليمية والتي يتم بداخلها تنفيذ العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية بما يحتويه من قاعات للدراسة، معامل، ورش، حجرات للإدارة، حجرات لأعضاء هيئة التدريس، أفنية، ملاعب، حدائق،... ويؤدي حسن توظيف المباني إلى تفاعلها بكفاءة مع العمليات والمدخلات الأخرى مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التعليمية<sup>2</sup>.

وهناك بعض المؤشرات التي تدل على جودة المبنى التعليمي لعل من أهمها توافر مساحات مناسبة لممارسة الأنشطة، والصيانة الدورية للمبنى وتجميله حيث إن الشكل العام للمبنى يؤثر على الجانب النفسي للطلاب، وأيضا مراعاة الأمان في المباني لحماية الموجودين بها من الأخطار والمحافظة على الصحة العامة للطلاب وتصميمه بطريقة تتيح الفرصة لممارسة الأنشطة المختلفة دون أن يعوق نشاط نشاطا آخر، وتساعد على تنفيذ كل من الأنشطة والمناهج، بالإضافة إلى المرونة بحيث يمكن التوسع المستقبلي أو إعادة تنظيم المباني وترتيب أجزائها داخليا لمواجهة حاجات تعليمية

<sup>1</sup> - مجاهد عطوة، بدير إسماعيل، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص24.

<sup>2</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 17.

جديدة بأقل تكلفة ممكنة. والمرونة في تصميم مباني التعليم العالي وفق الأغراض التعليمية واحتياجات الطلاب العاديين والمعاقين، وتوافر مباني ملائمة خاصة بالإدارة والتدريس والبحوث على أن يؤخذ في الاعتبار آراء أعضاء هيئة التدريس في كل ما يتعلق بتحسين قاعات الدراسة والبحوث والمعامل. هذا بالإضافة إلى معايير الجودة الخاصة بالقاعات التعليمية لما فيها من مؤثرات مادية ومعنوية تؤثر تأثيراً بالغاً على جودة العملية التعليمية وعلى مخرجاتها، وتتمثل محاور جودة مكان التعليم في مدى تناسب اتساعه مع كثافة الطلاب، ومدى جودة التهوية، ومدى جودة الإضاءة، ومدى كفاية تجهيزه بوسائل الإيضاح والعرض والصوت، ومدى كفاية وصلاحية المقاعد حيث تؤثر محصلة العوامل السابقة على قدرات ومزاج كل من المعلم والمتعلم. ويرتبط بجودة المعامل والورش جودة الأجهزة، وأجهزة الكمبيوتر والمعدات والوسائل التكنولوجية ومدى كفاية هذه الأجهزة والمعدات ومناسبتها لعدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ومدى توافر برامج الصيانة الدورية لها، وأن تعكس المعامل والورش والأجهزة متطلبات البرامج التعليمية التي يتم تقديمها بالكلية.

**2.5. المكتبة:** من معايير الجودة المرتبطة بالمكتبة احتواء المكتبة على عدد كبير وملائم من الكتب والمراجع والمصادر التعليمية، شرط أن تكون هذه المصادر حديثة وجيدة لتلبي حاجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، على أن يؤخذ بتوصيات هيئة التدريس عند تجهيز المكتبة بالمراجع الجديدة، وعمل مراجعة دائمة ومنظمة لمحتويات المكتبة من كتب ودوريات علمية لضمان مواكبتها للتطورات والتغيرات الحديثة<sup>1</sup>.

هذا بالإضافة إلى المعايير المتعلقة ببعض العوامل الأخرى مثل ساعات العمل بالمكتبة، والمساحة المتاحة بحجرة القراءة، ومدى توافر العاملين بالمكتبة، ومدى المساعدة التي يقدمونها، وسهولة الوصول إلى الكتب أو المراجع، ومدى توافر إمكانات الكمبيوتر للطلاب وأعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى الخدمات المكتبية الأخرى مثل التصوير والطباعة والإنترنت... الخ. وأن تكون الخدمات والعمليات المكتبية متطورة بما يتواءم مع تقدم التكنولوجيا المعلوماتية كالخدمات المقدمة من المكتبة عن طريق الشبكة الإلكترونية. وسهولة البحث بالكلمات المفتاحية عن الكتب والأبحاث والرسائل العلمية، والاستعارة، والاطلاع على النسخ الإلكترونية لبعض الدوريات والكتب العلمية.

<sup>1</sup> - إبراهيم بوالفلفل، رحمانى نعيمة، مرجع سابق، ص 14.

**6. معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالتمويل:** تعتبر الموارد المالية نقطة الارتكاز الأساسية التي تستند إليها منظمة التعليم العالي في مواجهة أعبائها، وفي التوسع الكمي والكيفي على حد سواء. ومما لا شك فيه أن التعليم الجامعي مكلف، حيث إن الأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم، والتوسعات المستمرة في المباني والتجهيزات وصيانتها وإمداد وتحديث المكتبات، يكلف الكثير، ولا شك أن جودة التعليم العالي تمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط<sup>1</sup>. وترتبط جودة التعليم العالي بجودة الموارد المالية وجودة الإنفاق المالي كما يلي:

**1.6. جودة الموارد المالية:** تتمثل جودة الموارد المالية لمنظمة التعليم العالي في وجود مصدر مالي دائم، وأن يكون التمويل المخصص كافٍ للاحتياجات المتعددة والمتواصلة.

**2.6. جودة الإنفاق المالي:** ترتبط جودة الإنفاق المالي في التعليم العالي باستخدام الموارد المالية المتاحة للاستخدام الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق تطوير التعليم، وتطوير الجهاز الإداري، والبحث العلمي.

#### **7. معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بخدمة المجتمع:**

على الرغم من أن خدمة المجتمع لم تحظ على نسبة كبيرة من اتفاق الدراسات التي تناولت أبعاد الجودة، إلا أن خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية الثلاث للتعليم العالي، بل تعد هذه الوظيفة محصلة الوظيفتين الأولى والثانية التدريس والبحث العلمي، فالتدريس يساهم في إعداد الكوادر المتخصصة واللازمة لتنفيذ برامج التنمية في المجتمع من أطباء ومهندسين ومعلمين وعلميين...، والبحث العلمي يتناول مشكلات المجتمع في محاولة لإيجاد حلول لها، وبذلك فإن وظائف التدريس والبحث العلمي تصب في النهاية في خدمة المجتمع للنهوض به<sup>2</sup>. وحتى تقوم منظمة التعليم العالي بخدمة المجتمع يتعين عليها القيام بعدة أمور من أهمها:

<sup>1</sup> - مجاهد عطوة، بدير إسماعيل، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - إبراهيم بوالفل، رحمانى نعيمة، مرجع سابق، ص 16.



- أ. التعرف على احتياجات المجتمع وذلك من خلال:
- الزيارات الميدانية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لمختلف منظمات المجتمع؛
  - دعوة الأفراد والهيئات المهتمين بخدمة المجتمع لحضور المؤتمرات والندوات؛
  - جمع معلومات بصفة دورية من منظمات المجتمع بالطرق المختلفة.
- ب. إتاحة الفرص لأبناء المجتمع للاستفادة من إمكانياتها وخدماتها من خلال استخدام المكتبات، المستشفى الجامعي، معامل اللغات، الملاعب...؛
- ت. المساهمة في تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية لأبناء المجتمع وذلك عن طريق عقد مؤتمرات وندوات، وتقديم مقررات دراسية حرة لأبناء المجتمع لا تتطلب منح درجة علمية؛
- ث. بناء وإعداد أفراد المجتمع وذلك عن طريق تعريف الطلاب على مشكلات مجتمعهم من خلال تكليفهم بإجراء البحوث والزيارات الميدانية لمنظمات المجتمع المختلفة؛
- ج. ربط البحوث العلمية باحتياجات المجتمع وذلك من خلال استقراء الكليات لمشكلات المجتمع واحتياجاته لجعلها مجالاً للبحوث والدراسات<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن من أبرز معايير الجودة المرتبطة بخدمة المجتمع ما يلي:

- تحتفظ منظمة التعليم العالي بعلاقات عمل وروابط قوية مع منظمات المجتمع؛
- تساهم منظمة التعليم العالي في تنفيذ المشاريع التنموية الهامة في المجتمع؛
- المشاركة في تشكيل رأي عام حول قضايا ومشكلات المجتمع (ندوات، إصدار مجلات...؛)
- تقديم خدمات تطوعية في المناسبات المختلفة.

<sup>1</sup> - ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 18.

## المبحث الثاني: إدارة المعرفة في التعليم العالي

إن أي مجتمع يتطلع إلى التميز المعرفي يجب أن يهتم بشكل أساسي بالتعليم العالي ومنظّماته، لأن التعليم العالي يقوم بتنفيذ سلسلة من النشاطات التي تتضمن توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها بما يطلق عليها بمصطلح إدارة المعرفة. فإدارة المعرفة أينما كانت هي من أجل دعم جودة التعليم والأداء في المنظمات.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة في التعليم العالي وأهدافها

ما زال مفهوم إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي يعد مفهوما حديثا ، خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي.

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة في التعليم العالي

تعرف إدارة المعرفة في التعليم العالي بأنها إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المنظمة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة التعليمية. وتعرف أيضا بأنها العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التعليمية على إنشاء المعرفة، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها<sup>1</sup>.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر (موارد) أساسية في المنظمة وهي: الأفراد، العمليات، والتقنيات، لتمكين المنظمة التعليمية من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فعالية<sup>2</sup>.

يمكن القول بأن إدارة المعرفة في التعليم العالي تعني جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمنظمة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل

<sup>1</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، 53.

<sup>2</sup> - إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتميز الإداري نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 01-04/11/2009، ص 13.

تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

**ثانياً: الأهداف المرجوة التي تتوقعها منظمات التعليم العالي من تطبيق إدارة المعرفة**

من بين الأهداف التي تتوقع منظمات التعليم العالي تحقيقها جراء تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:

- تبسيط العمليات؛
- خفض 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 بمثيلاتها؛
- توحيد أسلوب العمل الإداري داخل المنظمة التعليمية؛
- الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية بهدف تمكين الأفراد المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: مبررات ومجالات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي**

إن منظمات التعليم العالي بشكل عام هي أحوج المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها.

**أولاً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي**

تعتبر البيئة التنظيمية لمنظمات التعليم العالي من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع؛ إذ أن منظمات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة، والتي تعدّ العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص؛ مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني

<sup>1</sup> - ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص 77.

المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها<sup>1</sup>.

إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيسي في وجود وإنشاء منظمات التعليم العالي، لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مدخل التحسين والتطوير الذي يساهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها. وإن بيئة منظمات التعليم العالي تبدو بطبيعتها والدور المناط بها من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة، وذلك يعود لمجموعة من المبررات التي على النحو التالي:

- تمتلك منظمات التعليم العالي عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة؛
- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين الأساتذة والطلاب بصفة عامة؛
- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بمنظمات التعليم العالي هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن؛
- يتوافر بمنظمات التعليم العالي عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة؛
- في ظل التشابه بين منظمات التعليم الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه منظمات التعليم العالي نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح المنظمة التعليمية ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمام لتلك المنظمات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة في هذا الاتجاه<sup>2</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن أكثر الأسباب أهمية لتبني إدارة المعرفة في التعليم العالي ما يلي:

- المحافظة على الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب ومعدلات التخرج؛
- المحافظة على القوى العاملة في مجال التقنية في ظل النقص الشديد لموظفي التقنية؛
- التوسع في تقديم خدمات التعليم الإلكتروني؛

<sup>1</sup> - إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 55.

- المنافسة على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني والدولي لتلبية احتياجات الطلاب في أي وقت وأي مكان<sup>1</sup>.

### ثانياً: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

إن بإمكان منظمات التعليم العالي توظيف إدارة المعرفة واستثمارها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محلياً وعالمياً، وأياً كان المدخل الذي تستخدمه تلك المنظمات من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المنظمة، وإنما يمس كافة أجزاء المنظمة، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ككل<sup>2</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن تطبيق أفكار إدارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للمنظمة التعليمية. ومن ناحية أخرى ينبغي أن يظهر توجه المنظمة التعليمية (الجامعة، الكلية، المعهد) في تطبيق إدارة المعرفة في رؤيتها ورسالتها، بل قد يخصص هدفاً إستراتيجياً من ضمن أهدافها الإستراتيجية يتعلق بتبني إدارة المعرفة. وهناك خمسة مجالات لتطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي: البحث العلمي، تطوير المناهج والبرامج التعليمية، الخدمات الطلابية والخريجين، والخدمات الإدارية<sup>3</sup>.

كما أن هناك خمسة احتمالات رئيسة لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في منظمات التعليم العالي وهي:

- تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك؛
- استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة بمنظمات التعليم العالي؛
- تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين؛
- رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل المنظمة التعليمية وخارجها؛
- استثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية.

<sup>1</sup> - إيمان سعود أبو خضير، (، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - Leontiades J, **Managing the Global Enterprise**, Harlow, England,, 2001, p51.

<sup>3</sup> - Kidwell Jillinda and others, **Applying corporate knowledge management practices in higher education**, Educause quarterly, No. 4, November 2000, p 28.

كما أن أهم المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها إدارة المعرفة هو مجال دعم قرارات إدارة المنظمة التعليمية، وتحسين جودة العملية التعليمية. كما أنه بالرغم من ضرورة تبني منظمات التعليم العالي لإدارة المعرفة في كافة أنشطتها، إلا أن هناك مجالات تكون أكثر ملائمة من غيرها، فيما يتعلق بتطبيق أفكار ومبادئ وطرق إدارة المعرفة، ومن تلك المجالات:

- عملية تسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الإنترنت؛
  - دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر الموقع الإلكتروني، وذلك من خلال توفير معلومات عن المنظمة التعليمية وأقسامها ولوائحها وسياساتها، خرائط لموقع المنظمة التعليمية، معلومات عن مكاتبها، الخدمات المقدمة للطلاب، وغيرها من المعلومات المفيدة للملتحق بهذه المنظمات حديثاً؛
  - دعم عملية تعلم الطلاب من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجه الدراسي ومقرراته، إضافة إلى توفير التمارين والأنشطة والتدريبات وأساليب التقييم وغيرها<sup>1</sup>.
- في الأخير يمكن القول أن تبني وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي لا يقتصر على مجال محدد من المجالات، وإنما قد توظف في كافة المهام والأنشطة والعمليات التي تتم في منظمات 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 والبرامج، وغيرها.

### المطلب الثالث: سمات وممارسات إدارة المعرفة في التعليم العالي

لقد تم تحديد مجموعة من السمات التي تتسم بها إدارة المعرفة في التعليم العالي، بالإضافة إلى أن منظمات التعليم العالي تحتاج إلى مجموعة من الممارسات التي تقود إلى الحصول على المعرفة، تطويرها، تنظيمها، تقاسمها ونشرها على أفراد المجتمع ككل، كي تتاح لهم القدرة على استخدامها.

<sup>1</sup> - إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ص ص 18-19.

## أولاً: سمات إدارة المعرفة المرجوة في منظمات التعليم العالي

لقد تم تحديد عدد من سمات إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي نوجزها فيما يلي:

1. **الإدارة التعليمية بعيداً عن الورق:** ويشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثافة، بحيث يوجد الأرشيف الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2. **الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان:** حيث يمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو في جعل متخذي القرار على الاتصال الدائم والمستمر بالإدارة والقدرة على التفاعل مع منظمات التعليم العالي.

3. **الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان:** خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل متواصل ومستمر وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الآخرين.

4. **الإدارة التعليمية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة:** تعتمد المنظمات التعليمية الناجحة على إدارة المعرفة وصناعتها ونشرها بلا القيود الجامدة التي تعمل على التقليل من الآثار الإيجابية لتطور المعرفة داخل المجتمعات وضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين الأفراد<sup>1</sup>.

## ثانياً: ممارسات إدارة المعرفة في التعليم العالي

اكتسبت إدارة المعرفة في مجال منظمات التعليم العالي أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وفي إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي وقد تعاضم دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أي مقومات تعاضم تلك الميزة، ومن أجل إدارة المعرفة وممارستها بشكل جيد ومثمر لابد أن تركز إدارة المعرفة على ثلاثة أسس:

<sup>1</sup> - ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص ص 74-75.

- قدرة منظمات التعليم العالي على بناء وتكوين رصيد معرفي جديد نتيجة التفاعل بين المعرفة الكامنة (الضمنية) لدى العاملين والمعرفة المعلنة (الصريحة) التي تمثل رصيد إدارة منظمات التعليم العالي من خبراتها وتعاملاتها؛

- نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العامل الإنتاجي المنظم فيها؛

- تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها<sup>1</sup>.

وهذا يشير إلى الواجبات المنوطة بإدارة منظمات التعليم العالي، إذ يتوجب عليها عندما تتبنى إدارة المعرفة أن تسير في هذا النهج وفق إستراتيجيات معدة إعدادا جيدا وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بممارسات إيجابية وبناءة كي تتمكن من تأدية دورها بفاعلية وتميز<sup>2</sup>. وبناءا على ما سبق فإن الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي تتجسد وفقا للعلاقات المتبادلة بينها من خلال نمطين أساسيين هما على النحو التالي:

**1. ممارسات إيجابية وداعمة:** ويقصد بها جميع الممارسات التي تصدر من الأفراد العاملين في منظمات التعليم العالي وتحقق التمكن من المعرفة، إنشائها، نشرها، تقسيمها والتشارك فيها. تتمثل فيما يلي:

**1.1. تحديد فجوة المعرفة Knowledge Gab:** ظهر في حقل إدارة المعرفة مصطلح أطلق عليه فجوة المعرفة، وقد أخذ الاهتمام بهذا المصطلح يتزايد نظرا للآثار السلبية التي يخلفها وجود هذه الفجوة، وتظهر فجوات المعرفة من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف، فمثلا قد تتولد فجوة من خلال العلاقات بين مختلف الأطراف، كأن يكون لدى أحد الأطراف معرفة متفوقة في حين أن الأطراف الأخرى تملك معرفة أقل، وقد تحدث فجوة معرفة بين الدول حينما تكون إحدى الدول على درجة من التعليم أعلى من الأخرى، أو عندما تكون القاعدة التكنولوجية لدى شعب أفضل منها لدى شعب آخر. كما قد تحدث فجوة المعرفة بين صانع المعرفة وبين العمل حينما يتطلب العمل توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة وهكذا.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 75.

<sup>2</sup> - زكية بنت ممدوح، مرجع سابق، ص ص 120-121.



إن المنظمة عندما تركز على استخدام المعرفة الصريحة فقط، فهي لا تعمل إلا بالجزء البسيط من معرفتها الكلية، باعتبار أن معرفة المنظمة تتشكل من جزأين؛ جزء ظاهر والآخر ضمني وهو الأكبر دائماً هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المنظمة عندما تعمل من أجل تحقيق التميز على المنافسين فإنها قد تعمل بمعرفة أكبر من ذلك، ولكنها تظل دائماً تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية<sup>1</sup>. ويمكن تقسيم فجوة المعرفة إلى قسمين:

- فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية: وتعني أن المعرفة الصريحة (الظاهرة) التي تتمثل في مجموعة إجراءات وقواعد وأنظمة المنظمة أقل بكثير من المعرفة الضمنية (الكامنة) التي هي عبارة عن ما هو متاح من معرفة لدى الأفراد و فرق العمل في المنظمة.  
- فجوة المعرفة والعمل: وتشير إلى أن الفرد أو المنظمة تعمل بقدر من المعرفة أقل مما تعرف، وهذا من منطلق كون المعرفة الضمنية تعني أن الفرد يخبر أقل مما يعرف، فالإشكال القائم هو كيفية نقل المعرفة إلى العمل، والمعرفة لا تكون ذات فائدة ما لم تؤدي إلى تحقيق قيمة في العمل.

ومن بين الأسباب التي تعمل على حدوث فجوة المعرفة ما يلي:

أ. أسباب متعلقة بالمنظمة: وتتمثل فيما يلي:

- نقص الأشكال التنظيمية التي تمكن من توظيف المعرفة المتاحة بأشكالها المحددة وغير المحددة؛
- قلة الخبرة في إدارة المعرفة؛
- ضعف الحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها أو تكاملها وتوزيعها في المنظمة؛
- التقسيم الوظيفي الذي يؤدي إلى تنافس الوحدات التنظيمية وأحياناً التعادي بينها.

ب. أسباب متعلقة بالفرد: وتشمل يا يلي:

- نقص خبرات الفرد وخاصة فيما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية؛
  - الدوافع الضيقة للأفراد مثل تلك المرتبطة بأن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية<sup>2</sup>.
- وتحدث هذه الفجوة في منظمات التعليم العالي عندما تعجز المعرفة الموجودة عن الوصول إلى المعرفة المطلوبة وإلى التعامل مع ما تواجه هذه المنظمات من مواقف. لذا يجب على منظمات

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 63.

التعليم العالي القيام بممارسات معينة لتحديد هذه الفجوة ووضع الإستراتيجية اللازمة لتلافيها ومن أبرز هذه الممارسات ما يلي:

- إيضاح فجوة المعرفة للأفراد العاملين بوضوح وشفافية وتحديد قوائم للخبراء؛
- إيجاد البيئة الملائمة التي تحقق التمكين المعرفي؛
- تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب وإنشاء المعرفة، وتوفير الدعم المادي لذلك<sup>1</sup>.

### 2.1. تحديث وتطوير أنظمة الاتصال **Communication Systems Developing**: تعتبر

هذه الأنظمة داخل منظمات التعليم العالي من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة ونقلها وتداولها وتوزيعها والتشارك فيها داخل المنظمة وخارجها، وتعتبر الموجودات التكنولوجية من أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة. ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال:

- توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة؛
- الإدارة الجيدة للاتصال داخل المنظمة التعليمية وخارجها؛
- توظيف التقنية الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها لجميع الأفراد العاملين في المنظمة التعليمية؛
- إدارة اجتماعات غير رسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية داخل المنظمة التعليمية<sup>2</sup>.

### 3.1. تعزيز ثقافة المعرفة **Knowledge Culture**: ويتحدد هذا المجال في جميع الوسائل التي

تستخدمها منظمات التعليم العالي لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستنبع فعلا بما يساهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة منظمات التعليم العالي ونوع الاختيار الاستراتيجي المعزز لبقائها. وعندما تتجح المنظمات التعليمية في جعل المعرفة معلومة واضحة للجميع سيكون من السهل خزنها وإشاعتها ونقلها ومن ثم إعادة استخدامها، ويتم ذلك من خلال الممارسات التالية:

- إيجاد منظمة تعتمد سياسة الباب المفتوح، وتمكن من تدفق المعرفة؛
- عقد الندوات والمؤتمرات وإشراك المنظمات والأفراد فيها؛
- تفعيل ثقافة المعرفة وغرس الرؤية المعرفية لدى الأفراد حول هذا المفهوم.

<sup>1</sup> - زكية بنت ممدوح، مرجع سابق، ص 121.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 121.

#### 4.1. التحفيز على إنشاء المعرفة ونشرها وتداولها Knowledge Building & Sharing: إن

إنشاء المعرفة بشكل فكرة محورية لدى إدارة منظمات التعليم العالي وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر مما يؤدي إلى خلق القيمة. لذلك يتحتم على إدارة منظمات التعليم العالي دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للأفراد العاملين من الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجيهات منظمات التعليم العالي، ومن أهم الممارسات في هذا المجال:

- استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة؛
- تنظيم المعرفة وتقييمها؛
- حث الأفراد على التجريب والتعلم والملاحظة وتشجيع مثل هذه الأنشطة؛
- الاعتناء بالمبدعين وقبول أفكارهم وتشجيعهم؛
- ترجمة المعرفة الضمنية من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافآت<sup>1</sup>.

#### 5.1. توظيف المعرفة وتفعيلها والاستفادة منها Knowledge Using: إن توظيف المعرفة في

منظمات التعليم العالي يساهم في إيجاد مجتمع معرفي جديد قوامه أفراد المعرفة والأدوات الإنتاجية والابتكار، وجميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية فيها مما يجعل ممارستها أكثر توافقاً مع المتغيرات الحديثة، ومن أهم الممارسات في هذا المجال ما يلي:

- إيجاد أقسام لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة؛
- أن تربط منظمة التعليم العالي بين التعلم والإبداع وتوفير المناخ والدعم المناسبين لذلك؛
- توفير المعلومات المتعلقة بنشاطات منظمة التعليم العالي لجميع الأفراد؛
- تطوير قواعد وبيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل داخل منظمة التعليم العالي.

#### 2. ممارسات سلبية ومعيقة: ويقصد بها جميع الممارسات السلبية التي تصدر من المديرين والعاملين

بمنظمات التعليم العالي وتحول دون التمكين من المعرفة ونشرها وإنشائها وتقاسمها والتشارك فيها. وتشمل ما يلي:

#### 1.2. القيادة وأساليب الرقابة التقليدية: في المنظمات التقليدية تكتسب المعرفة بشكل مجزأ وذلك عن

طريق برنامج تدريبي معين، أو إجراء بحوث ودراسات معينة ولكن هذه المعرفة المكتسبة لا يتم نشرها

<sup>1</sup> - علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 02، العدد 02، القاهرة، 1998، ص 161.

أو تداولها، وتعجز القيادات الإدارية في منظمات التعليم العالي عن توظيفها والاستفادة منها وتصبح المنظمات التعليمية خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة ولكنهم في عزلة عن بعضهم البعض، وعن الجسد الرئيسي للإدارة. إن من بين أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال ما يلي:

- القيادة التقليدية التي تعتمد على المركز الوظيفي في الإدارة؛

- عدم تقديم الحوافز الكافية للإبداع والاستكشاف؛

- نقص دعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة؛

- التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل وهذا يعيق المشروعات الطليعة<sup>1</sup>.

**2.2. عدم قبول التغيير (رفض التغيير):** التغيير والتطوير من أهم سمات المنظمات المعاصرة، ولكن من أخطر ما تواجه المنظمات وخاصة منظمات التعليم العالي عدم قبول الأفراد لهذا التغيير وذلك لعدة أسباب تتعلق بمعطيائهم الثقافية، الاجتماعية، الوظيفية والنفسية. إن من بين أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال ما يلي:

- مقاومة الأفراد للتغيير حفاظاً على هويتهم الذاتية أو عدم قدرتهم على فهم الأفكار الجديدة؛

- عدم السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية؛

- نقص الحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها؛

- خوف الأفراد من فقدان الأهمية الوظيفية مما يدفعهم للاحتفاظ بمعرفتهم وعدم التصريح بها<sup>2</sup>.

**3.2. غياب الثقافة التنظيمية:** إن وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وإنشائها والتشارك فيها عنصر أساسي لبناء الصرح المتعلم والحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير ولكن غياب هذه الثقافة يحول دون التقدم في مجال المعرفة، مما يجعل منظمات التعليم العالي عاجزة عن تحقيق الأهداف المتوخاة منها. ومن بين الممارسات المعيقة في هذا المجال ما يلي:

- الانتقال إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة؛

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛

- ضعف الإدارة في الإرشاد والتطبيق وتبادل الخبرات.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 182.

<sup>2</sup> - زكية بنت ممدوح، مرجع سابق، ص 124.

4.2. قصور أنظمة الاتصال: تكتسي أنظمة الاتصال أهمية بالغة في استقطاب المعرفة ونشرها وتداولها والتشارك فيها، ولكن بالمقابل فإن أي قصور في هذا المجال يعيق التمكين من المعرفة ويعكس أثراً سلبياً على منظمات التعليم العالي. ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال ما يلي:

- عزل المعرفة عن الأفراد العاملين وحفظها في ملفات القيادة العليا؛
- عدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بالشكل الصحيح بسبب الاتصال غير الفعال؛
- الاكتفاء بأنظمة الاتصال الموجودة بمنظمات التعليم العالي وعدم السعي إلى تطويرها.

5.2. الإفئثار إلى التكامل بين الأنشطة: لا بد لمنظمات التعليم العالي من السعي لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأجهزة فيها، وبين البرامج والأنشطة والعاملين، بحيث تصبح منظمات التعليم العالي خلية فاعلة لإدارة المعرفة وفق إستراتيجية متكاملة. ومن بين الممارسات المعيقة في هذا المجال ما يلي:

- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة؛
- تقسيم العمل الوظيفي مما يؤدي إلى عدم التعاون الأفراد والجماعات؛
- عدم تنظيم وتفعيل أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها؛
- إهمال التكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وتعزيز عمليات الاكتساب والتنظيم والاستخدام<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي

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

- إستراتيجية إدارة 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؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص125.

- 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 المنظمة بكونها منظمة متعلمة ووجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة؛
  - 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<sup>1</sup>؛
  - 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 منظمات التعليم العالي لإدارة المعرفة فإنها قد تواجهها مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في هذه المنظمات<sup>2</sup>، لذلك من الضروري أخذ تلك الصعوبات في 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>1</sup> - إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 165.

### المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الجودة في التعليم العالي

يمكن تصنيف المجالات التي تمكن منظمات التعليم العالي من تحقيق الجودة في خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى 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.

#### المطلب الأول: تحسين جودة البحث العلمي

يعتبر البحث العلمي في عالمنا المعاصر رافدا من روافد المعرفة، ووسيلة من وسائل التقدم الاقتصادي والاجتماعي، لكونه أحد أوجه النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق الرقي والازدهار وأداة هامة لحل مشكلات المجتمع. فهو يمارس على نطاق واسع من قبل منظمات التعليم العالي في كافة المجتمعات. ويمكن القول بأن جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسية تميز المنظمة التعليمية عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتأتي علاقة البحث العلمي بمنظمات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية.

#### أولاً: مفهوم البحث العلمي

يعرف البحث العلمي بأنه جهد منظم للبحث في مشكلة معينة تحتاج إلى حل. فهو سلسلة من الخطوات التي تصمم بهدف إيجاد إجابات لمسائل معينة مهمة بالنسبة للمجتمع<sup>1</sup>. كما يعرف البحث العلمي على أنه استعمال التفكير البشري بأسلوب منظم لمعالجة المشكلات التي لا تتوافر لها حلول أو للكشف عن حقائق جديدة أو لتتقيح أو إعادة النظر في نتائج صار مسلما بها<sup>2</sup>.

ويمكن النظر إلى البحث العلمي على اعتبار أنه نظام يتضمن مجموعة من الأنشطة والمعارف والخبرات والأفكار كمدخلات وتحكمها منهجيات وأساليب وبروتوكولات تستخدم وسائل تنفيذ، وتكون مخرجاتها أو نتائجها معرفة جديدة أو توسيع المعرفة القائمة أو تطوير تقنية أو منتج أو نظام

<sup>1</sup> - كمال الدين الدهراوي، منهجية البث العلمي في الإدارة والمحاسبة، مكتبة العلوم المالية والإدارة والاقتصاد، الإسكندرية، 2006، ص 07.

<sup>2</sup> - عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث للنشر والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط01، 2009، ص11.

متداول. ولقد تطور البحث العلمي بحيث أصبح تيارا متدفقا من العمل اليومي نتيجة التحول في طبيعة المجتمعات المعاصرة بانتقالها إلى مرحلة مجتمع المعرفة.

### ثانيا: أهمية البحث العلمي

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث والتعلم أضحت اليوم مهمة أكثر من أي وقت مضى، فالعلم والعالم في سباق للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المستمدة من العلوم التي تكفل الرفاهية للفرد، وتضمن له التفوق على غيره. وإذا كانت الدول المتقدمة تولي اهتماما كبيرا للبحث العلمي فذلك يرجع إلى أنها أدركت أن عظمة الأمم تكمن في قدرات أبنائها العلمية والفكرية والسلوكية. والبحث العلمي ميدان خصب ودعامة أساسية لاقتصاد الدول وتطورها، وبالتالي يحقق الرفاهية لشعوبها والمحافظة على مكانتها الدولية.

وقد أصبحت منهجية البحث العلمي وأساليب القيام بها من الأمور المسلم بها في المنظمات الأكاديمية ومراكز البحوث، بالإضافة إلى انتشار استخدامها في معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع بصفة عامة، حيث لم يعد البحث العلمي قاصرا على ميادين العلوم الطبيعية وحدها<sup>1</sup>. ويستمد البحث العلمي أهميته من كونه:

- وسيلة لحل مشكلات المجتمع الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية كالفقر، المرض، التلوث...؛
- وسيلة لإكساب المجتمع قدرة على النمو الذاتي والمنافسة في الأسواق العالمية نتيجة تزايد أهمية الإبداع والتجديد في تحديد تنافسية الاقتصاديات؛
- وسيلة لتمكين المجتمع من استيعاب التكنولوجيات وتطويرها لحققه وظروفه الخاصة؛
- وسيلة للاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة باعتبارها أداة استحداث الثروة والقيمة المضافة؛
- وسيلة لتعزيز الأمن بالسعي إلى معرفة الأساليب المساعدة على مواجهة التحديات والتهديدات المختلفة (غذائية، صحية، عسكرية، تكنولوجية...)
- وسيلة لتحويل المعرفة إلى منافع تزيد من رفاهية الفرد؛
- وسيلة لفرز وإبراز الأفراد المبدعين.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 13-14.



### ثالثاً: مساهمة إدارة المعرفة في مجال جودة البحث العلمي

يحتل البحث العلمي في الوقت الراهن، مكاناً بارزاً في تقدم النهضة العلمية وتطورها، من خلال مساهمة الباحثين بإضافتهم المبتكرة في رصيد المعرفة، حيث تعتبر منظمات التعليم العالي هي المراكز الرئيسية لهذا النشاط العلمي الحيوي، وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحث العلمي من خلال:

- تقليل الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة 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>1</sup>.

### المطلب الثاني: 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.

### أولاً: الخدمات الطلابية والخريجين

يعتبر الخريجون من أهم أنواع المخرجات التي تسعى المنظمات التعليمية إلى الارتقاء بجودتها، ويركز هذا النوع من المخرجات على المعرفة الأساسية والمعلومات التي تشكل البنية التحتية لجودة الخريجين، وتستند هذه المعرفة والمعلومات على بعدين هما التمكين والاستيعاب لحقائق عمل منظمات الأعمال الأساسية، والمعرفة المهنية ذات العلاقة بعمليات تلك المنظمات<sup>2</sup>. ولما كان الطالب

<sup>1</sup> - حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 01، 2007، ص490.

<sup>2</sup> - محسن الظالمي، أحمد الإمارة، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل، المؤتمر العربي الدولي حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-12/05/2011، ص 09.

أحد عناصر مخرجات العملية التعليمية، ولكي تضمن المنظمة التعليمية الجودة في هذا العنصر يتوجب عليها تفعيل العلاقة بين الطلبة ومنظمات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل، والتنسيق مع منظمات الدولة وأسواق العمل لتوفير فرص العمل لخريجها، والسعي الحثيث لتحسين مستوى الخريجين باعتبارهم إنتاج نهائي يمكن من خلاله الحكم على جودة العملية التعليمية برمتها.

تعرف الخدمات الطلابية بأنها مجموع الجهود والبرامج التي تعدها وتقدمها منظمات التعليم المختلفة بقصد تحقيق أهداف التعليم وتنمية الطلبة إلى أقصى حد مستطاع، ومساعدتهم على الاستفادة من منظمات التعليم العالي المختلفة إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم واستعداداتهم، حتى يصبحوا أفراد قادرين على القيام بواجباتهم<sup>1</sup>.

### ثانياً: تصنيفات الخدمات الطلابية

تصنف الخدمات الطلابية إلى مجموعتين:

**1. المجموعة الأولى:** مجموعة الخدمات الفردية المتنوعة، سواء تلك المتعلقة بمواجهة بعض المشكلات الشخصية والتي تعطيها خدمات الإرشاد والتوجيه النفسي والمهني والاجتماعي، أو التي تستهدف إشباع بعض الحاجات المادية والصحية، كتوفير مساكن لإقامة الطلبة المغتربين، وتقديم وجبات غذائية مجانية والقروض والمساعدات والمكافآت والحوافز ... .

**2. المجموعة الثانية:** مجموعة الأنشطة الجماعية التي تمارس داخل المنظمات التعليمية وهي تشمل عدداً ضخماً من الأنشطة تختلف باختلاف المراحل التعليمية، واختلاف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتمارس تلك الأنشطة الجماعية من خلال سلسلة طويلة من الجماعات الطلابية التي تحاول أن تلبي حاجات الطلبة وميولاتهم المتعددة<sup>2</sup>.

كما تصنف الخدمات الطلابية في التعليم العالي طبقاً لتوقيت تقديمها إلى:

**1. خدمات قبل الالتحاق:** وترتبط كثيراً بعملية القبول بالمنظمة التعليمية، وتشمل: التعريف بالمنظمة، وتخصصاتها، ونظام الدراسة بها، وخدماتها التي توفرها؛ والهدف منها هو أن يتخذ الطالب قراراً

<sup>1</sup> - محمد الجهني، إدارة الخدمات الطلابية بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه دولة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> - محسن الظالمي، أحمد الإمارة، مرجع سابق، ص 10.

بالالتحاق بالمنظمة التعليمية أو غيرها، والتخطيط لمستقبله بناء على ما توفره له منظمة التعليم العالي. ومن طرقها ووسائلها: زيارة المدارس الثانوية وإلقاء محاضرات لطلاب المستويات المتقدمة في تلك المدارس، وتوزيع نشرات وكتيبات توضيحية للجوانب الأكاديمية المختلفة، ودعوة طلاب الثانوية الذين على وجه التخرج لزيارة منظمات التعليم العالي وتنظيم برامج لهم.

**2. خدمات المقدمة من الالتحاق إلى التخرج:** وتشمل خدمات: القبول والتسجيل، التدريس، المكتبات، المواقع الإلكترونية، الإشراف، التوجيه والإرشاد الطلابي، الاستشارات، المساعدة المالية، الإسكان الطلابي، التغذية الطلابية، الرعاية الصحية للطلاب، التهذيب والتأديب للسلوك وغيرها.

**3. خدمات بعد التخرج:** وتشمل خدمات: التوجيه المهني والوظيفي للطلاب، خدمات الحلقة المتصلة بين الخريج ومنظمة التعليم العالي التي تقوم على توثيق الصلة والعمل على دوامها بين المنظمة التعليمية والخريج؛ وهذه الأخيرة تهدف إلى:

- استفادة الخريج بكل ما هو جديد في مجال اختصاصه؛
- استفادة المتعلمين الحاليين من الخريج السابق فيما يتعلق بجوانب الخبرة الوظيفية الميدانية؛
- إعطاء الفرصة لمنظمة التعليم العالي لمراجعة برامجها بناء على الاحتياجات المهنية الفعلية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مساهمة إدارة المعرفة في مجال جودة الخدمات الطلابية والخريجين

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين من خلال:

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

<sup>1</sup> - محمد الجهني، مرجع سابق، ص 25.

- إن تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائياً إلى الرفع من مستوى خريجي منظمة التعليم العالي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحسين جودة المناهج والبرامج

يعد التعليم العالي الركيزة الأساسية لأي بلد إذ نجده يحظى بمكانة متميزة في الدول والكثير من الجهود بهدف تطويره وتحسينه بشكل مستمر لزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر الاهتمام بجودة المناهج في العملية التعليمية أحد أهم العناصر الهادفة إلى الارتقاء بجودة التعليم العالي بشكل عام.

#### أولاً: مفهوم المناهج

يعرف المنهج بأنه عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها التعليم لتحقيق أهدافه ببناء نظامي يتشكل من عناصر ومكونات له مدخلاته والتي تجري عليها العمليات المناسبة لتعطي المخرجات التي تمكن المتعلمين الذين تعدهم بمستوى معين لخدمة النفس والمجتمع والتكيف مع واقع الحياة بمستحدثاتها الحديثة<sup>2</sup>.

ومنهم يرى أنه جميع أنواع النشاط التي يقوم بها الطلبة والخبرات التي يمرون بها تحت إشراف الجهة المسؤولة وبتوجيه منها سواء كان من داخلها أو خارجها<sup>3</sup>. إذ يجب أن يوفر المنهج بشكل عام المعرفة المطلوبة لعملية التعلم والتعليم فهي تمثل مجموعة المعاني والحقائق والمفاهيم والتطورات الفكرية والعلمية التي تتكون لدى الفرد نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر المحيطة وهي تعد أداة مهمة في تحقيق الرقي وخطوة أساسية في النمو الإنساني.

أما المنهج بمعناه الواسع فإن مكوناته عديدة لا تقتصر على المقررات التعليمية، وإنما تتسع لتشمل أهداف المنهج ومحتواه وطرائق وأساليب التدريس ووسائل التعليم والنشاط التعليمي وعملية التقييم، كما تتخذ النظرة إلى العلاقات بين هذه المكونات إلى الاتجاه نحو الإدراك والإفادة من التداخل والتشابك والتفاعل بينهما إذ تقوم الجهة المختصة بتخطيط المنهج ومحتواه وبما يحقق أهدافه.

<sup>1</sup> - حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 491.

<sup>2</sup> - هشام الحسن، شقيق القائد، تخطيط المنهج وتطويره، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 5.

<sup>3</sup> - صالح ذياب هندي، دراسات في المناهج والأساليب العامة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، 1997، ص 17.

## ثانياً: عناصر المنهج

تتمثل عناصر المنهج في ما يلي:

- 1. أهداف المنهج:** تعد الأهداف الخطوة الأولى فهي تخلق الدافع وتوجه الجهود، وتساعده في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقه، وتمكن القائمين على وضعها من تقدير مدى النجاح أو الفشل. إذ يجب أن تتصف الأهداف بالوضوح لتكون مرشداً في اختيار خبرات المنهج، والشمولية لجميع نواحي شخصية الطالب والمتعلم الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية وأن تكون مناسبة لمستوى الطلبة، ومراعية لمصالح الفرد والجماعة في ضوء فلسفة علمية سليمة<sup>1</sup>.
- 2. المحتوى العلمي:** المحتوى هو المضمون الذي يتم فيه تحقيق أهداف المنهج العلمي ويتكون من الحقائق، المفاهيم، المبادئ، ومهارات التفكير (التذكر، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب والتقويم) وهو الأكثر تأثيراً على تحقيق الأهداف، إذ هو عبارة عن الخبرات أو مجموع المهارات والمعلومات والاتجاهات التي يقع عليها، ويتم تنظيمها على نحو معين.
- 3. طرائق التدريس:** تشكل طريقة التدريس نظاماً متكاملًا في الإجراءات والعمليات المترابطة والمتكاملة في خطوات محددة فلكل طريقة إجراءاتها وأنشطتها وتسلسل فقراتها وهي ترتبط في الأهداف والمحتوى، إذ أن التدريسي لا يدرس بمادته بل بطريقته التي تجعل التعليم أيسر وأسهل بالطريقة تمثل مجموعة الأنشطة والإجراءات المترابطة والمتسلسلة التي يخطط لها وينفذها التدريسي داخل قاعة المحاضرة أو خارجها ( الأقراص التعليمية،...) من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة<sup>2</sup>.
- 4. الأنشطة التعليمية والتعلمية:** الأنشطة التعليمية هي جزء من طرائق التعليم أو التدريس لأنها من أدوات الاتصال التي تساعد في تنظيم عمليات التعليم والتعلم وتيسرها إذ تحتل القلب في المنهج لتأثيرها الكبير على تكوين خبرات الطالب أو المتعلم لأنها تمثل الجانب التطبيقي والسلوكي في التخصص المعني فهي تعبر عن مجموعة الأعمال التي تنظمها المنظمة التعليمية لطلبتها داخلها أو خارجها مثل الرحلات والحفلات والألعاب الرياضية والهوايات، وتهدف إلى إشاعة روح البهجة وروح

<sup>1</sup> - سرحان عيد الحميد، المناهج، دار النهضة العربية، عمان، ط 03، 1992، ص ص8-9.

<sup>2</sup> - أحمد حسين عوده، تخطيط المنهج وتطويره، الدار الأهلية، عمان، 1989، ص ص 216-217.

العمل الجماعي ومعالجة الخجل والعزلة والارتباك وهي كل ما يقوم به الطلبة لتحقيق الأهداف وترجمتها إلى مهارات فكرية واجتماعية وحركية محسوسة.

**5. الوسائل التعليمية:** تعد الوسائل التعليمية جزء من طرائق التدريس والأجهزة المناسبة فهي وسيلة اتصال تساعد في عمليات التعليم والتعلم إذ أن الطرائق والوسائل أدوات حدوث التعلم وتشمل المادية منها (الخرائط والكتب...) والمعنوية مثل استخدام الأمثلة والقصص وتمثيل الأدوار والسمعية وبعد تطور التقنيات الحديثة أصبحت تسمى التقنيات التعليمية.

**6. التقييم:** التقييم عملية شاملة تبدأ تخطيطيا قبل العملية التعليمية والتعلمية، وتنتهي متابعة بعدها، وهو يشخص نقاط القوة والضعف لعضو هيئة التدريس والطالب ومن خلاله يتم معالجة نقاط الضعف وتدعيم القوة<sup>1</sup>.

### ثالثا: مساهمة إدارة المعرفة في مجال جودة المناهج

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة المناهج من خلال:

- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات؛
- 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 المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء؛
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة؛ نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى عبد المجيد، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها، دار المريخ للطباعة والنشر، السعودية، 2000، ص 45.

<sup>2</sup> - حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص492.

## المطلب الرابع: تحسين جودة الخدمات الإدارية

ويعتبر الخدمات الإدارية من بين القضايا المحورية التي تقوم بدور مركزي في تطوير بنى التعليم العالي وأنساقه، حيث تمكن من ضبط مسيرة هذا التعليم والرفع من مردوديته وتوجيهه نحو الأحسن. وتمكن هذه الأداة من مواجهة المشاكل الآتية ورسم الاتجاهات والمسارات المستقبلية من أجل التغلب عليها وتحقيق أهداف تنموية في ظرف زمني مرتقب ومحدد.

### أولاً: الخدمات الإدارية

ينبغي أن تهىء منظمة التعليم العالي مناخاً علمياً وبحثياً مناسباً، كما ينبغي أن تتسم إدارة منظمات التعليم العالي بما يلي:

- امتلاك رؤية علمية وتعليمية وأهداف واضحة ومحددة لمنظمة التعليم العالي؛
- الاعتماد على التخطيط وتحديد أولويات العمل وتنشيط دور الكليات والأقسام في جوانب التخطيط ورسم السياسة العامة في إطار السياسة التعليمية؛
- الاعتماد على مبدأ الحوار وتعرف وجهات نظر المنتسبين إلى المنظمة التعليمية في مختلف شؤون العمل وتقبل النقد البناء الهادف لتطوير منظمة التعليم العالي؛
- بناء منظومة عمل متكاملة بدءاً من القسم العلمي مروراً بالكلية وانتهاءً بالمنظمة التعليمية لتأمين انسيابية عمل جيدة وخلق نظام تسوده القيم والمبادئ التعليمية السليمة التي تحدد سير العمل واتجاهاته وارتباط الأفراد والجماعات وتحديد مسؤولياتهم بعيداً عن الأهواء والأمزجة الشخصية؛
- توسيع قاعدة المسؤولية وعدم حصرها في عدد محدود من الأشخاص والبحث المستمر عن الكفاءات وتطويرها لتكون قيادات بديلة عند الحاجة؛
- تبسيط الإجراءات وفسح المجال أمام جميع العاملين لإظهار قدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم في العمل؛
- الاستخدام المنظم والمبرمج لإمكانات منظمة التعليم العالي على أفضل وجه والعمل بكل الوسائل على تدبير موارد إضافية تعين المنظمة التعليمية في أداء مهماتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - داخل حسن جريو، معايير جودة التعليم العالي ومؤشراتها، مجلة المجمع العلمي العراقي، الجزء الثاني، المجلد 57، 2010، ص 11.

## ثانياً: مساهمة إدارة المعرفة في مجال جودة الخدمات الإدارية

- يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي إلى تحقيق جودة الخدمات الإدارية المقدمة نتيجة التحسينات التي تطرأ على العمل الإداري في المنظمة التعليمية. وذلك من خلال:
- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في منظمة التعليم العالي، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل وفي أسلوب تقديم تلك الخدمات، تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، تطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المنظمة التعليمية في الاتصالات؛
  - زيادة قدرة منظمة التعليم العالي على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات؛
  - رفع القدرة الإدارية للمنظمة 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 المنظمة التعليمية وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن إطار القواعد العامة للتصرف<sup>1</sup>؛
  - تحسين درجة الامتثال للسياسات الإدارية مثل: سياسات الشراء وتفضيل الموردين، سياسات الميزانية، والمبادئ التوجيهية للعمل... .
- مما سبق يمكن القول أن تبني إدارة المعرفة في منظمات 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 منظمات التعليم العالي والخدمات المقدمة للمجتمع.

<sup>1</sup> - حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص ص 491.



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 بالمنظمة التعليمية. ومن ناحية أخرى نستطيع القول أن إدارة 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 منظمات التعليم العالي لإدارة المعرفة.

## خلاصة الفصل الثاني:

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 منظمات التعليم العالي، سعت معظم الدول إلى تبني مختلف نظم تحقيق جودة التعليم العالي حتى تتمكن منظماتها التعليمية من مواكبة مختلف التحديات وتكسب رضا الأطراف المستفيدة من خدماتها.

الجودة في التعليم العالي تعني مجمل الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين في مجال التعليم العالي لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وحدة المنتج التعليمي فالعنصر المهم في تعريف جودة التعليم العالي يكمن في خدمة الطلبة وخدمة المجتمع. وعليه فإن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة في النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة والمجتمع.

إن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات 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 المنظمة التعليمية من تطوير الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة التعليمية. وتعمل إدارة المعرفة على الربط بين ثلاثة مصادر أساسية في المنظمة وهي: الأفراد، العمليات، والتقنيات، لتمكين المنظمة التعليمية من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها.

# الفصل الثالث:

واقع تطبيق إدارة المعرفة

كمدخل لتحقيق الجودة

التعليمية بكلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير بجامعة العربي

بن مهدي أم البواقي

## تمهيد:

يكتسي التعليم العالي في مختلف دول العالم، المتقدمة والنامية على حد سواء، أهمية بالغة ومنتامية، نظرا للدور الذي تلعبه منظماته المختلفة في خدمة الفرد والمجتمع ككل، أي أن منظمات التعليم العالي مطالبة ببذل جهود كثيرة من أجل زيادة وتطوير وتحسين كفاءة التعليم العالي لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول بخدماته إلى الجودة المطلوبة للإسهام في خدمة وتطوير المجتمع وتلبية حاجاته المتزايدة اللامتناهية.

ومن هنا فان تبني وانتهاج مختلف المداخل والتقنيات الحديثة في منظمات التعليم العالي يعد أمرا حتميا. إن من بين أحدث المداخل مفهوم إدارة المعرفة التي إن تم تجسيده وتطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي فعلا إلى تأثير إيجابي على جودة كافة عناصر النظام التعليمي في مدخلاته أو في عملياته أو مخرجاته.

اعتبارا لما سبق وانطلاقا مما ذكر آنفا، من أن منظمات التعليم العالي هي معقل المعرفة والمكان الأمثل للاستثمار فيها وانتهاجها، فسيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي في ولاية أم البواقي.

## المبحث الأول: منظمات التعليم العالي

تمثل منظمات التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما تحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إضافة إلى دورها في صناعة المعرفة ونشرها، وإن اعتماد الجودة في التعليم العالي ما هو إلا استجابة لمتطلبات المجتمع وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة خدمة للمجتمع البشري.

### المطلب الأول: البيئة المعرفية في منظمات التعليم العالي

إن منظمة التعليم العالي تختص بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي، الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها من خلال هيئة التدريس والباحثين، متوخية بذلك المساهمة في ترقية الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، والتزويد بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان بالمعرفة وطرائق البحث المتقدمة<sup>1</sup>، وتعتبر منظمات التعليم العالي فضاء معرفيا تطرح فيه الأفكار العلمية بمختلف اتجاهاتها، حيث تمثل المكان الذي تبرز فيه العلاقات العلمية والقدرات المعرفية، التي تعكس المستوى الذي بلغته طاقاتها بما حققته من مكتسبات، وبالتالي فإن مكانة المجتمع تتوقف اليوم على غزارة ونوعية الأفكار التي ينتجها، وقابليتها للمنافسة والنجاح في مختلف المجالات المعرضة للصراع الفكري والعلمي، لأن التحديات المطروحة اليوم أمام المجتمعات هي تحديات معرفية بالدرجة الأولى، ومنظمات التعليم العالي مطالبة بإعداد أطر كفؤة وذات تأهيل جيد يمكنها من المساهمة الفعالة في الإنتاج والتسيير، فقد أصبحت منظمة التعليم العالي المنظمة القوية التي تتصدى لمشكلات المجتمع المختلفة، ويتم التفاعل الاجتماعي بين كل أطراف العملية التعليمية الذي تتيحه البيئة التعليمية.

<sup>1</sup> - برعودي ياسمين، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 14.

## أولاً: منظمات التعليم العالي منظمات معرفة

إن اهتمام المنظمات بالمعرفة يؤدي بها إلى التفكير في كل نماذج إدارتها، قيمها الثقافية، وحتى خلق القيمة، إذ تصبح المعرفة أساس تميزها وتفوقها ومصدر ثروتها، فتكون كل نشاطاتها قائمة على المعرفة.

**1. مفهوم منظمة المعرفة Knowledge Organisation:** وهي المنظمة التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها، فالمعرفة تمثل جزءاً أساسياً في توليفة منتجاتها المقدمة للمستفيدين. ويطلق مصطلح منظمات المعرفة على كل المنظمات التي تسعى إلى خلق القيمة من خلال استثمار موارد المعرفة أو أصول المعرفة الموجودة داخل المنظمة أو خارجها وبصورة خاصة في علاقات المنظمة مع الموردين، الزبائن وشركاء الأعمال<sup>1</sup>. وباعتبار منظمات التعليم بمختلف أشكالها مراكز تمارس وتطبق نشاطات المعرفة وتحاول تحقيق تراكم نوعي فيها، وتسعى إلى ابتكار المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع فهي منظمات معرفة، فالمعرفة أساس وجودها وقيامها ونموها وجودة خدماتها.

**2. الخصائص المميزة لمنظمة المعرفة:** تتجلى مهمة الإدارة الحقيقية في إدارة المعرفة، بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين الرصيد المعرفي بالمنظمة، وتوجيه تدفقاتها وتسيير توظيفها في كافة أنشطتها، والعمل على تنميتها وتحديثها واستخراج الكامن واستقطاب الخارجي منها، ومن ثم فإن منظمة المعرفة تتسم بالخصائص التالية:

- إتباع منهجية البحث العلمي، وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير، والتخطيط، واتخاذ القرارات؛

- الحرص على تنمية التراكم المعرفي، من مختلف مصادره الداخلية، والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها؛

- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية الكفاءات المحورية (تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح

<sup>1</sup> - سليمان الأحمد، منظمات المعرفة رؤية إستراتيجية، المؤتمر الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004/04/28-26، ص 07.

- هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها)، حيث تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة؛
- تحديد مواقع العاملين في هيكل المنظمة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية؛
  - تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة.
  - ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، الابتكار، تطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم، ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.

### ثانيا: المبادئ الموجهة لمنظمات التعليم العالي

- لكي تتمكن منظمات التعليم العالي من مسايرة عصر المعرفة والتعامل مع تقنياته المتطورة، يتعين عليها أن تقوم بتغيير عميق يتعدى الشكل إلى المضمون والمنتاسب مع متطلبات هذا العصر، وفق مجموعة من المبادئ نذكرها في ما يلي:
- التوافق مع المتغيرات العالمية والانفتاح على المنظمات التعليمية العالمية؛
  - مواكبة التطورات العلمية والتقنية، واستيعاب التقنيات التعليمية الحديثة ومواصلة تطويرها؛
  - تأكيد دور البحث العلمي، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لخدمة العملية التعليمية، وتنمية الرصيد المعرفي، والمشاركة في تنمية المجتمع، ومساندة قطاعات الإنتاج والخدمات؛
  - تجديد عمليات التدريس والتعليم بتبني برامج دراسية جديدة تتناسب والاحتياجات الجديدة لسوق العمل، بالربط بين محتويات البرامج الدراسية ومتطلبات قطاع الإنتاج والخدمات والموارد الوطنية، مع التأكيد على الترابط بين مجالات المعرفة المختلفة، والقضاء على حالة التجزؤ والانعزالية التي تركز الفواصل بين مجالات المعرفة المختلفة، على خلاف طبيعتها المتكاملة في الأساس، من خلال التأكيد على الترابط والتكامل فيما بين منظمات التعليم العالي، والمزج بين التخصصات بما يتوافق وقدرات الطلاب وتوجهاتهم ويحقق متطلبات سوق العمل المتطورة؛

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 218.

- تطوير أساليب نقل وتحويل المعرفة، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تطوير وتنويع نظم وأشكال وبرامج التعليم، بالتعاون بين الأقسام العلمية والمتخصصين في تقنيات التعليم، لمواكبة التطورات العلمية والتقنية واستيعاب التقنيات التعليمية الحديثة؛
- التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي بحاجات العمل، في عملية مستمرة تخلق التكامل بينهما، ولذلك ينبغي التركيز على الأساليب التعليمية التي تنمي القدرات الفكرية للطلاب، والتي تخلق فيهم روح المبادرة والقدرة على التكيف، لأن المنتظر اليوم من منظمات التعليم العالي أن تؤهل عناصر قادرة على خلق فرص عمل جديدة، لا أن تكون قادرة على البحث عن تلك الفرص فقط؛
- التأكيد على الدور الفعال لأعضاء هيئة التدريس، وأهمية التنمية المتكاملة والمستمرة والتقييم الموضوعي المنتظم لأدائها؛
- ابتكار أشكال متنوعة من نظم مساهمة فئات المجتمع المستفيدة (المنظمات المختلفة) في تحمل أعباء التعليم ونفقات التطوير والتحديث؛
- ضمان التطوير الذاتي المستمر للهيكل التنظيمية والوظيفية والبرامج التعليمية والمناهج، وكذلك نظم وآليات العمل التعليمي والبحثي والإداري<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مهام منظمات التعليم العالي

لتحديد مهام ووظائف منظمات التعليم العالي لا بد من معرفة حاجات المجتمع وتطلعاته لتحديد المناهج التي يجب أن تتبعها لإحداث الموازنة بين التحولات والتغيرات في شتى المجالات، السريعة. وعموماً تتمثل مهام منظمات التعليم العالي في ما يلي:

1. **وظيفة الإعداد، التأهيل والتدريب (التدريس):** من خلال التركيز على مضامين برامج التعليم ومنهجيته ومقارباته وممارساته ووسائل نقل المعرفة، من أجل تحقيق الأهداف التالية:
  - تزويد المتخرجين بكفايات محددة من المعارف والمهارات التي تتيح لهم الانخراط والمشاركة الفعالة في المجتمع؛

<sup>1</sup> - رشدي أحمد طعيمة ، محمد بن سلمان البندري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، ط01، 2004، ص 652.



- تعزيز العلاقة بين البيئة الأكاديمية والمجتمع، والربط بين مختلف القطاعات وتحليل احتياجات الأفراد والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحديثة<sup>1</sup>.
- 2. **وظيفة البحث العلمي:** البحث العلمي نشاط ضروري لتطوير العلم والمعرفة باعتباره نشاط وسلوك إنساني منظم وطريقة في التفكير وأسلوب لتقصي الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة وتفسير الظواهر المختلفة، وذلك من خلال:
  - تنشيط البحث العلمي خاصة في الميادين التطبيقية وتفسير نتائج البحوث العلمية ونشرها بما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعميقها وتوسيع نطاقها لتوفير قاعدة معرفية معتبرة؛
  - ضمان الإعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا؛
  - تعزيز نشر المعارف في جميع المجالات، والاعتراف بالحریات الأكاديمية.
- 3. **وظيفة خدمة المجتمع:** تعتبر منظمات التعليم العالي جزء من المجتمع أوجدتها من أجل خدمته، وذلك من خلال:
  - حماية تراث الأفراد والحفاظ على نتاج الفكر البشري، والمساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع وتعزيزها؛
  - المساهمة في التطلع إلى الثقافات والمعارف المختلفة في إطار التنوع الثقافي؛
  - التحليل المستمر والبناء للظواهر المختلفة بهدف تمكين المجتمع من معالجة مشاكله؛
  - تزويد المجتمع بالإطارات المؤهلة والمتخصصة<sup>2</sup>.
- وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه يتعين على الإدارة في جميع منظمات التعليم العالي الاهتمام بجانب إدارة المعرفة والنظر له من منظور استراتيجي في تحسين جودة المنظمة ككل والاستفادة من مزاياه المتعددة.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق، عمان، ط01، 2008، ص140.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 141.

## المطلب الثاني: نماذج واتجاهات حديثة لمنظمات التعليم العالي

من بين هذه النظم والنماذج منظمات التعليم العالي الافتراضية ومنظمات التعليم المنتجة (الاستثمارية)، والتي استطاعت من خلال توافر البيئة التكنولوجية والبنى التحتية لإدارة المعرفة من تحقيق الكثير من النجاحات في ظل التنافس بين منظمات التعليم العالي.

### أولاً: الاتجاهات الحديثة لمنظمات التعليم العالي

استجابة للمطالب المتزايدة فقد بادرت منظمات التعليم العالي في الدول المتقدمة إلى استحداث نظم وصيغ ونماذج وبرامج وفروع جديدة للتعليم العالي منها:

#### 1. الجامعة المفتوحة Open University: يتميز هذا النظام بلعب دور كبير في:

- تدريب القوى البشرية من أجل التنمية في المناطق الريفية والبعيدة، وسوف يفتح المجال لهذه المناطق من أجل الدخول في عالم الصناعة والعمالة والثروة،
- توفير البرامج التعليمية والتدريبية للطلبة في المناطق البعيدة والمعزولة، والفئات العرقية والنساء والذين لا تسمح لهم ظروفهم بالالتحاق بمنظمات التعليم العالي بشكل كامل؛
- إن تدريب الأفراد وتزويدهم بالمهارات في الورش والمصانع، يتيح لهم الإطلاع على آخر التطورات، وتجديد مهاراتهم والبقاء على رأس أعمالهم والحفاظ على مصادر عيشهم؛
- إن الجامعة المفتوحة تلبية الحاجات المتسارعة اجتماعيا واقتصاديا، من خلال وسائل اتصال فعالة؛
- إن الجامعة المفتوحة تساهم في القضاء على الأمية المنتشرة بشكل واسع في العديد من المناطق العالمية، كما تساهم في نشر الأفكار، وتحقيق مبدأ المساواة في انسياب المعلومات والمعارف والخبرات<sup>1</sup>.

#### 2. البرامج العالمية Internationalization Programs: إن العديد من الدول تمتاز بعدم

التجانس من حيث الهوية والأهداف الوطنية للأفراد، فهناك تنوع في الهوية الدينية والعرقية والأهداف والمصالح، لذلك فالحاجة ملحة لهذه الدول في إحداث شراكة وانفتاح مع المجتمع الدولي. ويتم ذلك من خلال قيام منظمات التعليم العالي بطرح البرامج العالمية في تبادل الطلبة والأساتذة والبحوث

<sup>1</sup> - عادل سالم معاينة، إدارة المعرفة والمعلومات في منظمات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، السعودية، العدد 03، سبتمبر 2008، ص 105.

التعاونية، ومشاريع التنمية المشتركة والمناهج والبرامج المشتركة. ويتفرع منها العديد من الصور المختلفة التي تمثل أنماطا مقترحة للتعليم العالي وهي:

- **الجامعة العالمية The World University**: تضم هذه الجامعة الطلبة والأساتذة من جميع أنحاء العالم، وهي قادرة على إبراز التنوع العالمي، من خلال طلبتها وكلياتها وبرامجها الدراسية، ويكون تعليمها عالميا أكثر من كونه محليا. ويمكن اعتبار الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول في العلم التي بدأت بانتهاج هذا النوع من الجامعات، إذ يلتحق بها أكثر من 4900000 طالب أجنبي، وتستقطب العديد من الأساتذة من جميع أنحاء العالم.

- **الجامعة المتنوعة The Diverse University**: وتقدم الخدمة للمجتمعات ذات الأعراق والأجناس والأديان والقوميات المختلفة، وسيعطي التنوع الموجود في الجامعة القوة الفكرية والثقافية، كما سيساهم في خلق بيئة فريدة من نوعها، تحترم فيها الأجناس والقوميات المختلفة بعضها البعض أثناء التفاعل مع والتعلم والعمل مع كطلبة وأساتذة، وتقوم فلسفة هذه الجامعة على الانفتاح على العديد من الأفكار والمناهج والآراء وهي منظمات جامعة وليست مفرقة.

- **الجامعة المبدعة The Creative University**: وتسعى إلى الانتقال من حفظ المعرفة ونقلها إلى إنتاج المعرفة وابتكارها والتركيز على أساليب التدريس والتجارب والفنون والمهارات الإبداعية والموسيقى والفن المعماري والهندسي، واستبدال دور الصف الدراسي بالورش، ودور عضو هيئة التدريس من دور الملقن إلى دور قائد الفرق الإبداعي، وكذلك مبدأ التحالفات الإستراتيجية وإنتاج برامج عالمية مشتركة في الصناعة والفنون وغيرها.

- **الجامعة المتكاملة The Divisionless University**: التي تكون أكثر تكاملا وشمولية وأقل تخصصا وتمتلك شبكة من الهياكل بعضها حقيقي real، وبعضها افتراضي virtual، فمنظمات التعليم العالي المتخصصة بالأدوية قد تلجأ إلى إجراء البحوث الأساسية في البيولوجيا والجينات الوراثية، وقد تلجأ إلى إجراء بحوث مشتركة مع كليات الاقتصاد أو كليات الصحة العامة، وغيرها والعكس صحيح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 105-106.

- **الجامعة المستمرة مدى الحياة The Long life University**: وفيها تحدث تعاقدات بين الجامعة والطلبة تستمر مدى الحياة، والهدف ربط الجامعة مع المجتمع والمنظمات الصناعية والعام الخارجي، تقدم للطلبة ما يطرأ من تقدم علمي وتكنولوجي بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، ويتعهد الطلبة بعد دخولهم سوق العمل بالمساهمة في تصميم برامج تطبيقية، وتقديم خبراتهم وتجاربهم للطلبة على مقاعد الدراسة.

- **الجامعة المنتشرة The Ubiquitous University**: وتكون عبارة عن سلسلة من مترابطة من النظم الثقافية والاجتماعية كالمدارس والمكتبات والمنظمات الإنتاجية والفنية والمتنزهات ووسائل الإعلام وشبكة الانترنت، وتزود هذه المنظمة الطلبة بفرص التعلم الجديدة وشبكات المعلومات ومراكز التعلم المنتشرة في كل زمان ومكان.

- **الجامعة المختبر The Laboratory University**: وتتبع هذه الجامعة لمنظمات إنتاجية كبيرة، توظفها لإجراء البحوث التطبيقية وزيادة الإنتاجية والأرباح، حيث تتحول الجامعة على مختبر تجارب لتطوير النماذج الجديدة والصناعات المستقبلية<sup>1</sup>.

### ثانيا: نظم ونماذج حديثة لمنظمات التعليم العالي

توجد العديد من النظم والنماذج الحديثة لمنظمات التعليم العالي المنتشرة في مختلف البلدان، نذكر منها ما يلي:

**1. منظمات التعليم العالي الافتراضية (الالكترونية) Virtual Universities**: وتشير إلى طريقة استثمار الانترنت، لتبادل المعلومات، وتفاعل جميع العملية التعليمية، دون أن يكون للحواجز الجغرافية والزمنية أي وجود، وبالتالي الوصول إلى مناهج وليدة اللحظة Online تتولد من آخر المستجدات العلمية العالمية، وتستفيد من جميع الخبرات المتاحة، وتتفاعل مع حاجيات سوق العمل المتجددة، وتحقق مبدأ التعلم الذاتي مدى الحياة. والمنظمة التعليمية الافتراضية تعني أن المنظمة بما فيها من محتوى وصفوف ومكتبات وأساتذة وطلاب وتجمعات ومرشدين، يشكلون قيمة حقيقية موجودة فعلا لكن تواصلهم يكون من خلال شبكة الانترنت متحررين من حاجزي المكان والزمان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 106.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، حمادة للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2001، ص78.

وتتميز المنظمة التعليمية الافتراضية عن المنظمات التعليمية التقليدية بما يلي:

- طريقة جديدة في التدريس تعتمد بدرجة أساسية على كل الخدمات التي تقدمها التقنية التعليمية الحديثة وتتمتع بامتيازات عديدة تساعد الطالب على امتلاك المزيد من المعرفة بجهد يقل كثيرا عن الدراسة التقليدية؛
- تقلل من الهجرة الاضطرارية للمتعلمين وتساهم في توفير فرص العمل والتدريب والتعليم المستمر؛
- لا تتطلب وجود قاعات تدريس تقليدية بل قاعات افتراضية يمكن أن تضم عددا غير محدود من الطلبة؛
- يمكن الاستفادة من جهود الأساتذة المختصين في شتى حقول المعرفة بمن فيهم من العقول المهاجرة التي يصعب عودتها إلى بلدانها لكثير من الأسباب، وبذلك خلق نوع من الارتباط بين الداخل والخارج في مجتمعات افتراضية؛
- لا تتطلب وجود مكاتب كبيرة وموظفين وعمال وهيئات إدارية وما شابه ذلك، لوجود هذه المكاتب في شبكات الإنترنت وبأعداد لا حصر لها، حيث تعتمد هذه التقنية على المناهج المعدة إلكترونيا بحيث تتناسب مع المراحل الدراسية المختلفة؛
- يمكن ربطها بعدة منظمات تعليمية مما يزيد فرص الاستفادة القصوى من الخبرات المتنوعة التي تمتلكها هذه المنظمات؛
- تقلل من الفجوة الكبيرة في عملية التعليم المستمر والتدريب التخصصي والتعليم مدى الحياة بتقديمها خدمات عالية الجودة للعاملين في مواقع عملهم دون الحاجة على الطرق التقليدية والمكلفة المتبعة حاليا؛
- تقدم جميع الخدمات الإدارية المتصلة بالقبول والتسجيل ووسائل الدفع المادي، والدعم الأكاديمي عبر تخصيص مرشدين للطلاب لتوجيههم نحو السبل الأفضل خلال دراستهم، كما توفر لهم حلقات تفاعل وحوارات أكاديمية مرموقة، حيث يستطيع الطالب متابعة تحصيله من أي مكان وفي أي زمان دونما انقطاع عن الدروس أو الإرشاد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 111.

- بلغ عدد الملتحقين بهذا النوع من التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية مليون ونصف المليون طالب ينتقلون دروسهم في البيوت وأماكن العمل ويطلق على هذا النظام اسم Home Schooling، ولم يقتصر الأمر على الدول الغربية، وفيما يلي بعض الأمثلة:
- جامعة فوينكس University of Phoenix في الولايات المتحدة؛
  - جامعة ريجنتس Regents College في نيويورك؛
  - جامعة لافال الكندية؛
  - الجامعة الافتراضية الإفريقية؛
  - الجامعة الافتراضية السورية؛
  - أكاديمية التعليم الافتراضي في المملكة المتحدة<sup>1</sup>.

2. **منظمات التعليم العالي المنتجة (الاستثمارية):** إن طموح منظمات التعليم العالي في أي بلد لا حدود له، لذلك كان لا بد من إيجاد مصادر أخرى إضافية يمكن أن تضاف إلى الدعم الحكومي لمساعدة منظمات التعليم العالي لبلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها، ومن أبرز البدائل المتاحة ما يطلق عليه منظمة التعليم المنتجة، وهو الأسلوب المتبع في عدد من منظمات التعليم العالي في الدول المتقدمة تقنيا، ويعني أن تعمل منظمة التعليم العالي على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للآخرين، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفسه<sup>2</sup>.

ومن بين الأمثلة عن منظمات التعليم العالي المنتجة ما يلي:

- **التجربة الأمريكية:** حاضنات الأعمال الإبداعية Business incubators، عادة ما تكون داخل حرم جامعي أو مراكز البحوث، فهي بمثابة حاضنات للأفكار والمواهب الإبداعية ظهرت هذه الفكرة نهاية الخمسينات، وهي منظومة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة، توفرها ولو لمرحلة واحدة منظمة قائمة لها خبراتها وعلاقتها للرياديين الذين يرغبون البدء في إقامة منظمة صغيرة أو متوسطة لتمكنها فيما بعد من الانتقال إلى أسواق العمل الخارجية. وتنقسم هذه الحاضنات إلى عدة أنواع حسب الوظيفة التي تؤديها: حاضنات حكومية غير ربحية Public not for profit

<sup>1</sup> - نوفل محمد نبيل، الجامعة والمجتمع في القرن 21م، المجلة العربية للتنمية، القاهرة، العدد 02، جانفي 2002، ص 143.

<sup>2</sup> - عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 116.

incubators، تمويلها الحكومة ومنظمات التعليم العالي، تهدف إلى التنمية الاقتصادية، وحاضنات خاصة Private incubators، تمويلها جماعات استثمارية هدفها الربح، وأخرى أكاديمية Academic related incubators، وتمولها منظمات التعليم العالي بهدف التطوير عن طريق الأبحاث، وأخيرا حاضنات مختلطة Public/private incubators.

- التجربة الكندية: مراكز التميز Centres of Excellence، فهي من أشكال الشراكة بين منظمات التعليم العالي والمنظمات الإنتاجية، بدأت بالظهور مع نهاية السبعينات، منها: مركز جامعة أونتاريو Ontario لتكنولوجيا المعلومات والاتصال CITO، مركز بحوث تكنولوجيا الأرض والفضاء CRESTech، مركز المواد الأولية والتصنيع MMO، مركز أبحاث تكنولوجيا الألياف الضوئية PRO، جمعية الإبداع الإداري IMAC ...

- التجربة اليابانية: الشراكة بين منظمات التعليم العالي وقطاعات الصناعة والإنتاج، بدأ الاهتمام بها منذ الثمانينات لتطوير تبادل المعلومات والأبحاث بين منظمات التعليم العالي والمنظمات المنتجة. من أمثلة ذلك إنشاء اللجنة (WG) Working group، برئاسة مدير معهد طوكيو، مؤلفة من 51 عضوا يمثلون منظمات التعليم العالي والمنظمات المنتجة مثل Sony و NNT و Hitachi.

- التجربة البريطانية: الجامعة الصناعية (UOI) University of industry، وتخضع تبعية وتمويل جامعة الصناعة لشراكة بين القطاعين العام والخاص، بدأت تعمل بكامل طاقتها الاستيعابية سنة 2000 عن طريق شبكة الانترنت، تزود المتعلمين بمواد وبرامج ذات جودة عالية عن طريق الشبكة On line.<sup>1</sup>

كما هو واضح، فالنماذج المذكورة سابقا أصبحت من الخيارات التي بدأت بالانتشار على مستوى العالم وبشكل واسع لعوامل تتعلق بتطورات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وازدياد الطلب على التعليم العالي، وتغير حاجيات ومطالب المجتمع والأفراد، وهي بذلك توفر التعليم العالي لمن يحتاجه وتوفر المزيد من مصادر التمويل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 119-120.

### المطلب الثالث: نبذة عن منظمات التعليم العالي في الجزائر

تمثل منظمات التعليم العالي في الجزائر إحدى القطاعات التي تعكس صورة أفضل الطموحات والتطورات لدفع عجلة التنمية، لهذا فهي في قمة هرم المنظومة التعليمية، وتمثل آخر مراحل التعليم الرسمي.

#### أولاً: نشأة وتطور منظمات التعليم العالي في الجزائر

تعتبر منظمات التعليم العالي الجزائرية من أقدم المنظمات التعليمية في الوطن العربي، حيث بنيت أول جامعة سنة 1877، من طرف فرنسا لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية، المنطوية على التعليم النظري دون التطرق إلى مشاكل المجتمع الجزائري، وبعد الاستقلال مرت منظمات التعليم العالي بعدة أطوار مهمة، تأثرت من قريب أو من بعيد بالتركيبة النظامية والقانونية للنظام الجزائري خلال العقود الثلاثة الماضية، وهذه الأطوار هي:

**1. الطور الأول 1962-1969:** بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط وقد كانت فرنسية منهاجاً وبرنامجاً وإدارة وفكراً وطريقة ولغة وهدفاً، وقد كانت تضم أربع كليات: الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق والعلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية، والطب والصيدلة. كما تم إنشاء جامعة وهران سنة 1966، وجامعة قسنطينة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران وجامعة التكنولوجيا في عنابة. أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً من الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة، حيث كانت هذه الكليات مقسمة بدورها على عدد من الدوائر والتي تهتم بتدريس تخصصات مختلفة، كما كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي إلى جانب التعريب والجزأة. أما بالنسبة لمراحل الدراسة التي ظلت تسيير على النظام الاستعماري فهي كما يلي: مرحلة الليسانس 03 سنوات، شهادة الدراسات المعمقة سنة واحدة، شهادة الدكتوراه درجة ثالثة على الأقل سنتين، شهادة دكتوراه دولة قد تصل إلى 05 سنوات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رايح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط02، 1990، ص150.



**2. الطور الثاني 1970-1979:** تعتبر هذه المرحلة بداية ميلاد منظمات التعليم العالي في الجزائر والتي تزامنت مع تنفيذ المخطط الرباعي الأول والثاني (1970-1973) و(1974-1977)، إذ أن أهم إصلاح شهدته منظمات التعليم العالي في عشرية السبعينات، كما تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، كما جاء إصلاح التعليم العالي سنة 1971، لإعادة النظر في نظام التكوين في ضوء الحقائق الوطنية والواقع المعاش، ونتيجة لهذا الإصلاح منظمات التعليم العالي ظهور اختصاصات كثيرة سواء في العلوم الإنسانية والاجتماعية أو في العلوم التكنولوجية، لتشمل المشاكل المختلفة الناجمة عن حركة التنمية التي عاشتها الجزائر في السبعينات<sup>1</sup>. كما شهدت العلاقة بين منظمات التعليم العالي والمحيط المهني والاجتماعي تطورا ملموسا، وتطورت أواصر التعاون بصورة واضحة من خلال قيام منظمات التعليم العالي بتزويد المجتمع بالأطر المتعلمة. أما بالنسبة للمراحل الدراسة فتم تعديلها لتصبح: مرحلة الليسانس 04 سنوات، مرحلة الماجستير سنتين، مرحلة الدكتوراه 05 سنوات.

**3. الطور الثالث 1980-1989:** أما في عشرية الثمانينات فشهدت منظمات التعليم العالي الجزائرية ما يعرف بمرحلة الخريطة التنظيمية التي ظهرت سنة 1983، واتضحت أكثر سنة 1984، وتهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 معتمدة على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة، وتحديد احتياجات سوق العمل من أجل العمل على توفيرها، تحقيق التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، وتحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية، والحفاظ على 7 جامعات كبرى فقط، و تطوير نظام خدمات التعليم العالي. كما تميزت هذه المرحلة بالحديث على استقلالية منظمات التعليم العالي، وهذا ما أثار القضية التي طرحت عام 1989، والذي بدأ العمل بها ابتداء من جانفي 1990، حيث جاء على شكل مشروع يضم 25 صفحة، والتي تمثل بنوده حول استقلالية المنظمات والهيئات التعليمية من الناحية الإدارية، المالية، البيداغوجية، والبحثية. كما شهدت هذه الفترة العلاقة بين منظمات التعليم العالي والمجتمع بنوع من

<sup>1</sup> - لقرط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 67.

الفتور، فمنظمات التعليم العالي استمرت في القيام بدورها المتمثل في إخراج الأطر، لكن القطاع الإنتاجي لم يتمكن من إدماج هذه الأطر وتوظيفها<sup>1</sup>.

**4. الطور الرابع 1990-2000:** أما حقبة التسعينات فتميزت بمرحلة إصلاح منظومة التعليم العالي، سواء من ناحية الهياكل، الوسائل، المناهج والطرق، أو من حيث مضمون المناهج والأهداف التي تضمن تكوين كفاءات قادرة على التكيف مع الأوضاع المتجددة. كما شهدت منظمات التعليم العالي عملا واسعا لإعداد الأساتذة إعدادا بيداغوجيا متمثلا في الملتقيات والورشات التدريبية التي نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. كما شهدت هذه المرحلة محاولة بناء علاقة وطيدة بين منظمات التعليم العالي والمحيط المهني والاجتماعي<sup>2</sup>.

**5. الطور الخامس ما بعد 2000:** في التغييرات التي شهدتها الجزائر مع مطلع القرن 21م على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية أصبحت منظمات التعليم العالي لا تتلاءم مع هذه التغييرات، الأمر الذي دفع اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التعليمية بإصلاح توصية لإصلاح التعليم العالي، والذي صادق عليه مجلس الوزراء المنعقد في 20/04/2002. من المحاور الأساسية التي برمجت في إطار إستراتيجية تطوير التعليم العالي لفترة 2002-2013 تطبيق الإصلاح المتمثل في نظام ل م د (LMD) الذي يتمحور في ثلاث مراحل:

- **مرحلة الليسانس:** وتتم في طورين، تشمل تكوينا قاعديا أوليا متعدد الخصائص للحصول على المبادئ الأولية ومعرفة مبادئ منهجية منظمات التعليم العالي، مدته من سداسي إلى 04 سداسيات. يتبع هذا التكوين بتكوين متخصص ويحصل الطالب بموجبه على ليسانس أكاديمي أو ليسانس مهني.
- **مرحلة الماستر:** تدوم سنتين، يحضر هذا التكوين إلى اختصاصين مختلفين: تخصص مهني يمتاز بالحصول على تدريب أوسع في مجال ما. وتخصص في البحث يمتاز بتحضير المعني إلى البحث العلمي ويؤهله إلى نشاط البحث في القطاع الجامعي أو الاقتصادي.

<sup>1</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص142.

<sup>2</sup> - لرقط علي، مرجع سابق، ص68.

- مرحلة الدكتوراه: تبلغ مدته الدنيا 06 سدايسات، ويتوج هذا التكوين بشهادة دكتوراه بعد تحضير رسالة بحث<sup>1</sup>.

على الرغم من تشخيص مواطن الخلل في منظمات التعليم العالي الجزائرية، وعلى الرغم من جدية الإصلاحات وحجم الإمكانيات التي وفرت لإنجاح العملية الإصلاحية، إلا أن هناك بعض الإشكاليات نذكر منها:

- تحمل الدولة كل نفقات دراسة الطالب، الأمر الذي ينعكس سلبا على جانب تحمل المسؤولية من طرف الطالب وهذا شيء طبيعي؛

- الأعداد الهائلة من الطلبة، يصل عدد الطلبة في بعض التخصصات إلى أكثر من 500 طالب في المحاضرة الواحدة؛

- التأخر الكبير في تقرب منظمات التعليم العالي من المحيط الخارجي من خلال عدم إنشاء اتفاقيات مع المنظمات الاقتصادية لأعداد ليسانس وماستر مهنيين.

- عدد معتبر، ليس بإمكانه مواصلة البحث العلمي في مستويات الماستر والدكتوراه.

#### ثانيا: المشروع الوطني للتعليم عن بعد

قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، وأيضا من أجل تحسين جودة التعليم، تماشيا مع متطلبات الجودة، تم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم، تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التعليم. لهذا تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل:

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة استعمال التكنولوجيا، المحاضرات المرئية على الخصوص، قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين، مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير)؛

- المرحلة الثانية: تشهد اعتمادا على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، تعتمد خاصة على الواب (التعلم عبر الخط أو التعلم الإلكتروني)، وذلك قصد تحقيق الجودة (سياق على المدى المتوسط)؛

<sup>1</sup> - كريوش رمضان، البحث عن ضمان جودة التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10-12/05/2011، ص08.

- المرحلة الثالثة: هي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعليم من بعد بواسطة قناة المعرفة، التي يتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها بكثير النطاق الجامعي، حيث تستهدف جمهورا واسعا من المتعلمين: أشخاص يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون لأموال متخصصة، أشخاص في العقد الثالث من أعمارهم، مرضى متواجدون في المستشفيات، أشخاص في فترة النقاهة، الخ...

ويرتكز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARN)<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه منظمات التعليم العالي في الجزائر

تواجه منظمات التعليم العالي الجزائرية مجموعة كبيرة من التحديات، والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعتها وأسلوب عملها التقليدي سواء من ناحية الإدارة أو التعليم أو الأساليب والتقنيات أو الهياكل أو البنى أو الأهداف وطرق التقييم وطرق التعامل مع المجتمع وتزويده بالمهارات العلمية المدربة للقيام بوظيفة التقدم والازدهار.

ولعل من أبرز هذه التحديات ما يلي:

1. الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا وظهر مجتمع المعلومات. من أبرز سمات هذه الثورة الانتشار الهائل لأجهزة الكمبيوتر وزيادة قدرتها وصغر حجمها ورخص ثمنها وارتباطها معا ضمن شبكة واحدة عالمية السمة. ولقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وبالأخص الحاسوب والانترنت والبريد الإلكتروني جزءا من حياتنا اليومية، حيث دخلت كافة ميادين الحياة والعمل والتعليم والنواحي الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

2. أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تغير طبيعة الحياة وشكل المنظمات ومنها منظمات التعليم العالي على نحو جذري وخاصة في الدول المتقدمة التي تجاوزت الصناعة ودخلت عصر المعرفة، ومثال ذلك المنظمات التعليمية الافتراضية التي تعتمد على الكمبيوتر وشبكة الانترنت.

<sup>1</sup> - عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص146.

3. العولمة والتي تعني في جوهرها زيادة العلاقات والتفاعلات بين الدول والأمم عن طريق تبادل السلع والخدمات وانتقال رؤوس الأموال وانتشار الأفكار والمعلومات والتأثر بالقيم والعادات، والعولمة متعددة الجوانب، فهي تعني عولمة الإنتاج والاستهلاك والعلم والتكنولوجيا والثقافة والسياسة.

4. الأعداد الهائلة التي تتدفق على منظمات التعليم العالي طلبا للعلم أو الشهادة أو المكانة الاجتماعية وغير ذلك، ودرجة تفوق منظمات التعليم العالي على الاستيعاب، مما يجعلها معامل لإنتاج وإصدار الشهادات وتخريج أنصاف المتعلمين في عصر يقوم أساسا على المعرفة ويتسم بالتنافس الشديد، ويعتبر المورد البشرية أهم عناصر الثروة.

5. أزمة الثقة التي تعاني منها منظمات التعليم العالي، وبقدر ما علفت عليها آمال كبيرة صارت تبدو عاجزة عن أن تصلح نفسها فضلا عن أن تقود عملية الإصلاح الاجتماعي<sup>1</sup>.

هذا، وبالإضافة إلى هذه التحديات، فإن معظم منظمات التعليم العالي في الجزائر تعاني من مشكلات عدة تتمثل أساسا في:

- ضعف الإعداد التطبيقي للطلاب، واعتماد التكوين النظري أساسا للمناهج والبرامج؛
- اعتماد أساليب التدريس والتلقين التقليدي، والبعد عن عملية التعلم الذاتي؛
- ضعف أعضاء هيئة التدريس في إيصال المعلومات بالطريقة المناسبة واللغة المناسبة؛
- عدم تطابق مخرجات منظمات التعليم العالي مع سوق العمل وعدم الموائمة بينهما؛
- اقتصار البحث العلمي على تحقيق الأهداف الآنية؛
- عدم قدرة العاملين بمنظمات التعليم العالي على متابعة واستخدام الجديد من المعدات؛
- اكتظاظ قاعات التدريس بأعداد كبيرة من الطلبة أكبر من قدرة تلك المنظمات التعليمية على التعامل معها؛
- محدودية تكنولوجيا التعليم المستخدمة بصورة يومية في التعليم؛
- عدم ملائمة مدخلات منظمات التعليم العالي (مخرجات التعليم الثانوي) من ناحية طرائق التعلم والتفكير التحليلي النقدي؛

<sup>1</sup> - عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص103.

- عدم توفر الأساتذة المؤهلين في كثير من التخصصات، ومنافسة منظمات التعليم العالي الأجنبية وخاصة المشرق العربي على استقطابهم.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تمت في منظمة من منظمات التعليم العالي الجزائرية، والمتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي ولاية أم البواقي، وذلك بإبراز حدود الدراسة، الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية التي استعملت في جمع وتحليل وعرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

### المطلب الأول: أبعاد الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى تحليل منطقي للبحث، لا بد من ضبط الإطار الذي يسمح بإظهار حدود الدراسة الميدانية: البعد المكاني، البعد الزمني والبعد البشري.

#### أولاً: البعد المكاني

تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط إدارة المعرفة بمنظمة من منظمات التعليم العالي، وقد تم اختيار منظمة من منظمات التعليم العالي في الجزائر، والمتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي المتواجدة بولاية أم البواقي.

تأسست كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتاريخ 03 جانفي 2009. كانت في السابق معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي العربي بن مهيدي بأم البواقي.

نظام التكوين بالكلية: يتم عبر ثلاثة مستويات:

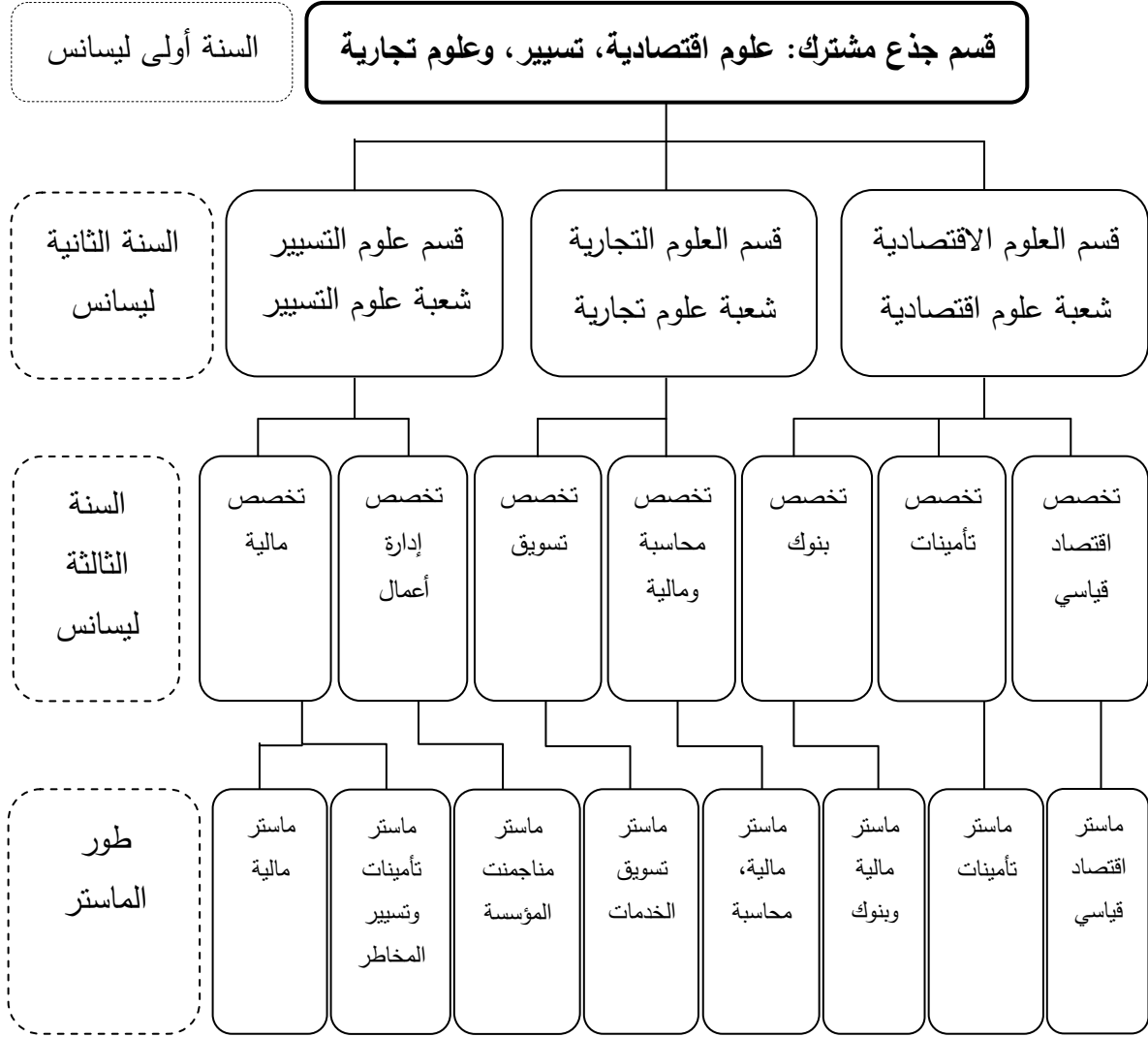
- **الليسانس:** يدوم ستة سداسيات أي ما يعادل ثلاث سنوات في التخصصات التالية: اقتصاد قياسي، تأمينات، بنوك، محاسبة ومالية، تسويق، إدارة الأعمال، ومالية.

- **الماستر:** يدوم أربع سداسيات (سنتين) في التخصصات التالية: اقتصاد قياسي، تأمينات، مالية وبنوك، مالية ومحاسبة، تسويق الخدمات، مناجمات المؤسسة، مالية تأمينات وتسيير المخاطر، مالية.

- **الدكتوراه:** تدوم غالبا ثلاث سنوات.

كما تحاول الكلية فتح تخصصات جديدة تتماشى ومتطلبات المجتمع.

الشكل رقم (10): المسار الدراسي والتخصصات المتوفرة بالكلية



المصدر: قسم علوم التسيير

ثانيا: البعد الزمني

أجريت الدراسة الميدانية خلال السنة الدراسية 2012-2013 انطلاقا من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية السنة الدراسية.

### ثالثاً: البعد البشري

تسعى هذه الدراسة التطرق إلى واقع تأثير إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصفتهم أفراد المعرفة بالكلية، ولقد مست الدراسة الأساتذة من كلا الجنسين ومن مختلف الدرجات العلمية.

### المطلب الثاني: الأدوات المنهجية

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع البحث تم استعمال مجموعة من الأدوات بغرض جمع البيانات ومعالجتها.

### أولاً: أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الوقوف والإطلاع على جانب تأثير إدارة المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، فتم تصميم استبيان متكيف مع البيئة المبحوثة بغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. تتكون أداة الدراسة من جزئين رئيسيين هما:

1. الجزء الأول: وهو عبارة عن سمات وخصائص عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة.

2. الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من مجالين:

1.2. المجال الأول: والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة والذي ينقسم إلى خمسة محاور: تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

2.2. المجال الثاني: المتمثل في محاور تأثير إدارة المعرفة على الجودة في الكلية محل الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى أربع محاور: جودة البحث العلمي، جودة الخدمات الطلابية والخريجين، جودة المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية والتخطيط.



### ثانيا: مقياس الأداة

لقد تم اختيار مقياس ليكترت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	01 درجة

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات التي هي مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة. وذلك بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5)$$

$$\text{ومنه طول الفئة يساوي: } 1.33$$

- وبذلك يكون لدينا:

$$\text{الدرجة المنخفضة: } [1, 2.33]$$

$$\text{الدرجة المتوسطة: } [2.33, 3.66]$$

$$\text{الدرجة المرتفعة: } [3.66, 5]$$

### ثالثا: صدق الأداة

تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة في مجال الدراسة للتحقق من مدى صدق الاستبيان ومدى تغطيته للأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان وفقراته.

#### رابعاً: ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة، التي هي الاستبيان، أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ولهذا الغرض تم حساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha Coefficient)

وذلك باستخدام برنامج SPSS لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم(05): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
<b>1</b>	<b>عمليات إدارة المعرفة</b>	<b>25</b>	<b>0.88</b>
1.1	تشخيص المعرفة	05	0.644
2.1	إنشاء المعرفة	05	0.684
3.1	خزن المعرفة	05	0.615
4.1	توزيع المعرفة	05	0.767
5.1	تطبيق المعرفة	05	0.601
<b>2</b>	<b>تأثير إدارة المعرفة على الجودة</b>	<b>20</b>	<b>0.814</b>
1.2	جودة البحث العلمي	05	0.617
2.2	جودة الخدمات الطلابية والخريجين	05	0.637
3.2	جودة المناهج والبرامج	05	0.60
4.2	جودة الخدمات الإدارية والتخطيط	05	0.652
-	<b>معامل الاتساق الكلي</b>	<b>45</b>	<b>0.921</b>

المصدر: بناء على النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتجاوز كلها 0.50 لكل مجال من مجالات الدراسة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا الكلي (0.921)، وهذا مؤشر جيد لثبات أداة الدراسة ومناسب لأغراض التحليل.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستعمال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) للتأكد من مدى ثبات أداة القياس؛
2. استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
3. حساب الأوساط الحسابية لمعرفة وتحديد معدل استجابة أفراد العينة؛
4. حساب الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
6. استعمال اختبار ستيودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغيري الجنس والمؤهل العلمي، حيث أنه إذا كانت T المتحصل عليها لكل محور تبعا لمتغير معين منهما أكبر من T المجدولة فإن ذلك يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على العبارة المعنية، والعكس صحيح.
7. استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان تبعا لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة والرتبة الوظيفية، بحيث أنه إذا تم الحصول على مستوى دلالة إحصائية لكل عبارة تبعا لمتغير محدد منها أصغر من 0.05 فإن ذلك يدل على وجود تأثير المتغير على المحور المحدد، والعكس صحيح.

### المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

بغية الحصول على البيانات اللازمة للدراسة تم تعيين مجتمع خاص بالدراسة الميدانية، واختيار عينة عشوائية من بين مجتمع الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي والبالغ عددهم 79 أستاذ خلال الموسم الدراسي 2013/2012. منهم: 01 أستاذ التعليم العالي، 04 أستاذ محاضر قسم (أ)، 04 أستاذ محاضر قسم (ب)، 21 أستاذ مساعد قسم (أ)، 49 أستاذ مساعد قسم (ب).

#### ثانياً: عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة حوالي 48.71 % من مجتمع الدراسة الميدانية، أي ما يوافق 38 أستاذ، فتم توزيع 38 استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من الأساتذة، وتم استرجاع 35 استمارة، أي بنسبة 92.10 % ، وقد تم استبعاد 3 استمارات لوجود نقص في الإجابة، ومن ثم تمت معالجة 32 استبيان، أي بنسبة معالجة بلغت 84.21 % من العينة المختارة.

### المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

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

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

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

الجدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

الرقم	البيان	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	17	53.1
		أنثى	15	46.9
		المجموع	32	100
2	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	11	34.4
		[30 . 40]	14	43.8
		[40 . 50]	2	6.3
		[50 . 60]	3	9.4
		60 فأكثر	2	6.3
		المجموع	32	100
		3	المؤهل العلمي	ماجستير
دكتوراه	5			15.6
المجموع	32			100
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	19	59.4
		[5 . 10]	4	12.5
		[10 . 15]	2	6.3
		15 فأكثر	7	21.9
		المجموع	32	100
5	الرتبة الوظيفية	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: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن التكرارات والنسب المئوية الخاصة بجنس، أعمار، المؤهل العلمي،

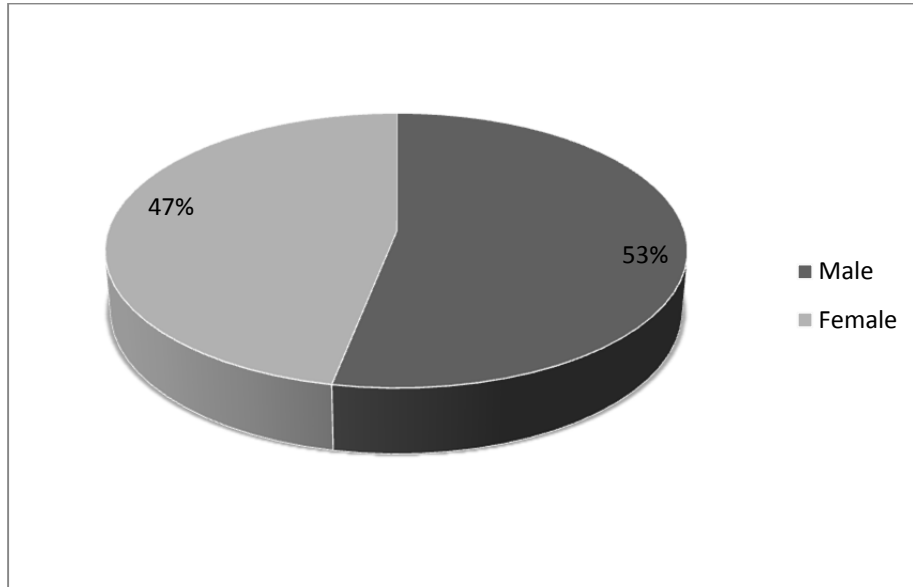
الخبرة والرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة هي كالاتي:

### أولاً: الجنس

تتكون عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من كلا الجنسين (ذكور وإناث)، حيث يبين الجدول السابق أن عدد الذكور بلغ 17 فرداً، أي بنسبة 53.1%، في حين بلغ عدد الإناث 15 فرداً، أي بنسبة 46.9، وهي نسب متقاربة، وربما يرجع هذا إلى تساوي فرص التوظيف بالكلية.

فيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الجنس في الدائرة النسبية (Pie chart):

الشكل رقم (11): الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة



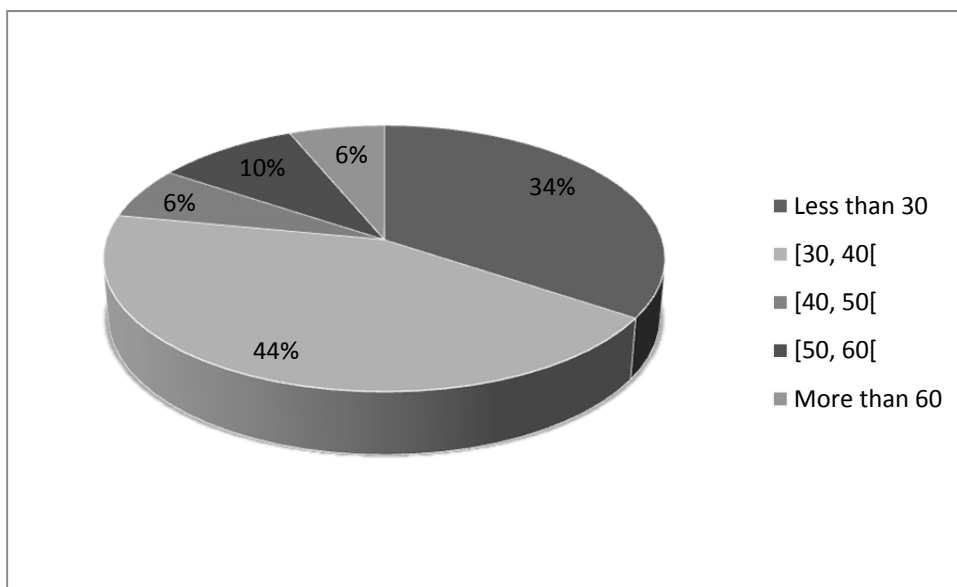
المصدر: تم إعداد الشكل اعتماداً على برنامج SPSS

### ثانياً: الفئة العمرية

يتكون أفراد عينة الدراسة من فئات عمرية مختلفة، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية [30. 40] أي بنسبة 43.80%، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 34.4%، ثم الفئة العمرية [50. 60] بنسبة 9.4%، ثم الفئتين [40. 50] و 60 فأكثر بنسبتين متساويتين، أي 6.3%. يلاحظ أن أغلب أعمار أفراد عينة الدراسة أقل من 40 سنة وهذا راجع ربما إلى حداثة نشأة الكلية.

فيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الفئة العمرية في الدائرة النسبية (Pie chart):

الشكل رقم (12): الدائرة النسبية للفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة



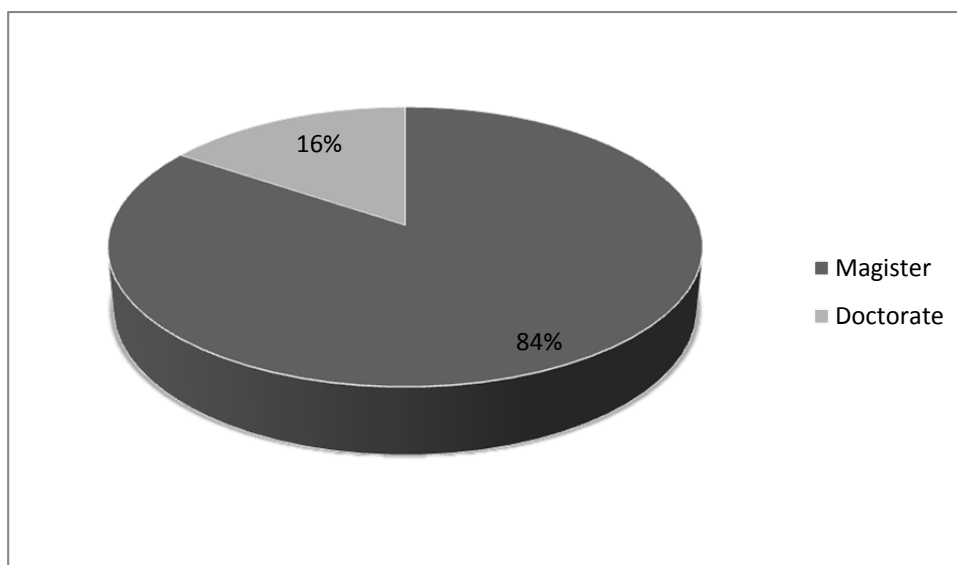
المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

### ثالثا: المؤهل العلمي

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة حملة شهادة الماجستير، أي بنسبة 84.4%، في حين أن ما نسبته 15.6% فقط حملة شهادة الدكتوراه، وهذا ربما له علاقة أيضا بحدثة نشأة الكلية.

فيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الدائرة النسبية (Pie chart):

الشكل رقم (13): الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



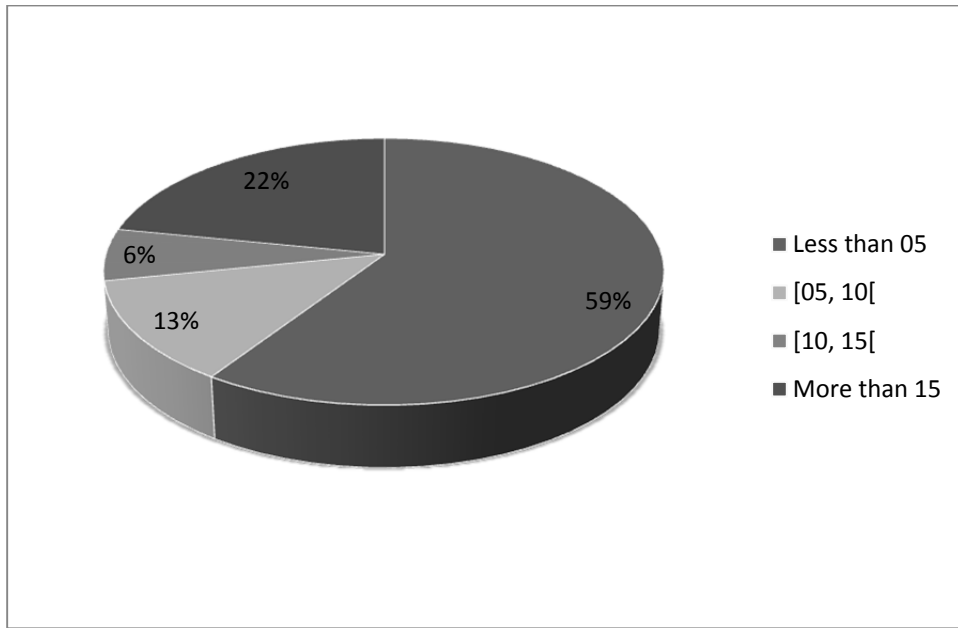
المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

#### رابعاً: الخبرة

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 59.4% من أفراد عينة الدراسة تقل سنوات الخبرة لديهم عن 05 سنوات، وما نسبته 21.9% من أفراد عينة الدراسة تزيد سنوات الخبرة لديهم عن 15 سنة، ثم تليها ما نسبته 12.5% من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين [05، 10]، وفي الأخير ما نسبته 6.3% من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين [10، 15].

فيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الخبرة في الدائرة النسبية (Pie chart):

الشكل رقم (14): الدائرة النسبية لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: تم إعداد الشكل اعتماداً على برنامج SPSS

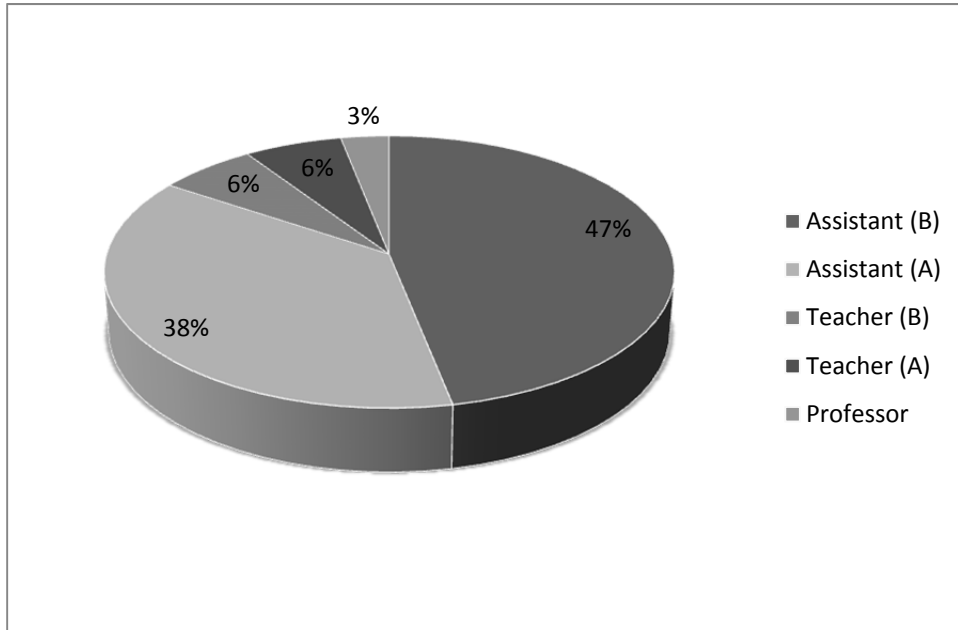
#### خامساً: الرتبة الوظيفية

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب مختلفة بين الرتب الوظيفية المعتمدة في الكلية، حيث أن ما نسبته 46.9% من أفراد عينة الدراسة أساتذة مساعدين قسم (ب)، وما نسبته 37.5% أساتذة مساعدين قسم (أ)، وما نسبته 6.3% لكل من الأساتذة المحاضرين قسم (ب) والأساتذة المحاضرين قسم (ب)، وفي الأخير ما نسبته 3.1% أساتذة التعليم العالي.

فيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية في الدائرة النسبية (Pie chart):



الشكل رقم (15): الدائرة النسبية للرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: تم إعداد الشكل اعتماداً على برنامج SPSS

#### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة بالكلية

سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الأولى التي تنص على: تقوم الكلية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

وذلك بالاعتماد على تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة، وكذا المتوسطات والانحرافات

المعيارية لإجاباتهم، كما في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة كمعدل لتحقيق الجودة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

الجدول رقم(07): إجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة

النتيجة (الدرجة)	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	X <sub>1</sub>
متوسطة	0.95	3.28	03.1	01	15.6	05	40.6	13	31.3	10	9.4	03	X <sub>2</sub>
مرتفعة	1.02	3.71	03.1	01	9.4	03	21.9	07	43.8	14	21.9	07	X <sub>3</sub>
متوسطة	0.94	3.40	00	00	18.8	06	34.4	11	34.4	11	12.5	04	X <sub>4</sub>
متوسطة	0.94	3.21	00	00	21.9	07	46.9	15	18.8	06	12.5	04	X <sub>5</sub>
متوسطة	<b>0.96</b>	<b>3.52</b>	تشخيص المعرفة										
متوسطة	1.04	3.50	3.1	01	15.6	05	25	08	40.6	13	15.6	05	X <sub>6</sub>
متوسطة	1.06	2.96	3.1	01	34.4	11	37.5	12	12.5	04	12.5	04	X <sub>7</sub>
مرتفعة	0.75	3.78	00	00	00	00	40.6	13	40.6	13	18.8	06	X <sub>8</sub>
متوسطة	1.12	3.37	6.3	02	16.6	05	28.1	09	34.4	11	15.6	05	X <sub>9</sub>
متوسطة	1.18	2.62	15.6	05	37.5	12	25	08	12.5	04	9.4	03	X <sub>10</sub>
متوسطة	<b>1.03</b>	<b>3.24</b>	إنشاء المعرفة										
متوسطة	1.01	2.43	12.5	04	50	16	25	08	6.3	02	6.3	02	X <sub>11</sub>
مرتفعة	1.11	3.84	6.3	02	3.1	01	21.9	07	37.5	12	31.3	10	X <sub>12</sub>
متوسطة	0.99	3.28	3.1	01	18.8	06	34.4	11	34.4	11	9.4	03	X <sub>13</sub>
متوسطة	1.01	3.00	3.1	01	31.3	10	37.5	12	18.8	06	9.4	03	X <sub>14</sub>
متوسطة	0.89	2.68	9.4	03	28.1	09	50	16	9.4	03	3.1	01	X <sub>15</sub>
متوسطة	<b>1.00</b>	<b>3.04</b>	خزن المعرفة										
متوسطة	1.06	2.34	15.6	05	56.3	18	12.5	04	9.4	03	6.3	02	X <sub>16</sub>
متوسطة	1.07	2.56	18.8	06	28.1	09	34.4	11	15.6	05	3.1	01	X <sub>17</sub>
متوسطة	0.97	3.59	00	00	15.6	05	28.1	09	37.5	12	18.8	06	X <sub>18</sub>
متوسطة	1.10	2.59	12.5	04	40.6	13	31.3	10	6.3	02	9.4	03	X <sub>19</sub>
منخفضة	1.17	2.31	25	08	40.6	13	21.9	07	3.1	01	9.4	03	X <sub>20</sub>
متوسطة	<b>1.07</b>	<b>2.67</b>	توزيع المعرفة										
متوسطة	1.10	2.43	15.6	05	50	16	15.6	05	12.5	04	6.3	02	X <sub>21</sub>
متوسطة	0.94	2.62	9.4	03	37.5	12	37.5	12	12.5	04	3.1	01	X <sub>22</sub>
مرتفعة	1.11	3.71	3.1	01	12.5	04	21.9	07	34.4	11	28.1	09	X <sub>23</sub>
متوسطة	0.82	3.18	3.1	01	9.4	03	59.4	19	21.9	07	6.3	02	X <sub>24</sub>
متوسطة	1.14	2.71	6.3	02	50	16	21.9	07	9.4	03	12.5	04	X <sub>25</sub>
متوسطة	<b>1.02</b>	<b>2.93</b>	تطبيق المعرفة										
متوسطة	<b>1.01</b>	<b>3.09</b>	عمليات إدارة المعرفة										

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على نتائج SPSS.

#### أولاً: تشخيص المعرفة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى تشخيص إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3.52، ما بين [2.33، 3.66] ، بانحراف معياري قدره 0.96، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 3.21 وأعلى قيمة 4.03 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.94 و1.02 .

#### ثانياً: إنشاء المعرفة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إنشاء المعرفة متوسط في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي والذي يعبر عنه المتوسط الحسابي الواقع ما بين [2.33، 3.66] بقيمة 3.04، بانحراف معياري قيمته 1.01، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.62 وأعلى قيمة 3.78 بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.75 و1.14 .

#### ثالثاً: خزن المعرفة

من خلال نتائج الجدول يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لخزن المعرفة بلغت 3.04 ما بين [2.33، 3.66] وبانحراف معياري قيمته 1.00، في حين بلغ المتوسط الحسابي على مستوى الفقرات أعلى قيمة 3.84 وأدنى قيمة 2.43، بانحراف معياري ما بين 0.89 و1.11، وهذا يدل على أن مستوى خزن المعرفة بالكلية متوسط.

#### رابعاً: توزيع المعرفة

من النتائج الواردة بالجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي لتوزيع المعرفة بلغ 2.67، بانحراف معياري قدره 1.07، في حين بلغ المتوسط الحسابي على مستوى الفقرات أعلى قيمة 3.59 وأدنى قيمة 2.31، بانحراف معياري ما بين 0.97 و1.17، وهذا يعني أن مستوى توزيع المعرفة بالكلية محل الدراسة متوسط.

#### خامسا: تطبيق المعرفة

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 2.93، ما بين [2.33، 3.66] ، بانحراف معياري قدره 1.02، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.43 وأعلى قيمة 3.71 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.82 و 1.14 .

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، يتبين صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: تقوم الكلية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بالكلية متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3.08، وعليه يجب على الكلية الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة وتفعيل متطلباتها خاصة فيما يخص توزيع وتطبيق المعرفة، للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة من إدارة المعرفة.

#### المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الجودة بالكلية

سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الثانية التي تنص على: تؤثر إدارة المعرفة بمختلف عملياتها على جودة التعليم العالي (جودة البحث العلمي، جودة خدمات الطلبة والخريجين، جودة المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية والتخطيط).

وذلك بالاعتماد على تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة على المجال الثاني من الاستبيان، وكذا المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، كما في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة كمعدل لتحقيق الجودة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

الجدول رقم(08): إجابات أفراد العينة حول الجودة التعليمية في الكلية

النتيجة (الدرجة)	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	25.0	08	6.3	02	X <sub>26</sub>
متوسطة	1.07	2.87	6.3	02	34.4	11	34.4	11	15.6	05	9.4	03	X <sub>27</sub>
متوسطة	0.82	2.96	3.1	01	21.9	07	53.1	17	18.8	06	3.1	1	X <sub>28</sub>
مرتفعة	0.58	3.90	00	00	00	00	21.9	07	65.6	21	12.5	04	X <sub>29</sub>
متوسطة	0.93	2.68	6.3	2	40.6	13	34.4	11	15.6	05	3.1	01	X <sub>30</sub>
<b>متوسطة</b>	<b>0.88</b>	<b>3.06</b>	<b>جودة البحث العلمي</b>										
متوسطة	1.01	3.56	00	00	15.6	05	34.4	11	28.1	09	21.9	07	X <sub>31</sub>
متوسطة	1.04	2.75	12.5	04	28.1	09	34.4	11	21.9	07	3.1	01	X <sub>32</sub>
منخفضة	1.06	1.78	46.9	15	43.8	14	00	00	3.1	01	6.3	02	X <sub>33</sub>
متوسطة	0.83	3.78	3.1	01	00	00	28.1	09	53.1	17	15.6	05	X <sub>34</sub>
متوسطة	0.78	3.81	00	00	3.1	01	31.1	10	46.9	15	18.8	06	X <sub>35</sub>
<b>متوسطة</b>	<b>0.94</b>	<b>3.13</b>	<b>جودة الخدمات الطلابية والخريجين</b>										
متوسطة	0.86	2.96	6.3	02	18.8	06	46.9	15	28.1	09	00	00	X <sub>36</sub>
متوسطة	0.95	2.75	12.5	04	21.9	07	43.8	14	21.9	07	00	00	X <sub>37</sub>
متوسطة	1.01	3.46	00	00	21.9	07	25.0	08	37.5	12	15.6	05	X <sub>38</sub>
متوسطة	1.10	3.00	9.4	03	21.9	07	37.5	12	21.9	07	9.4	03	X <sub>39</sub>
متوسطة	0.89	2.68	6.3	02	37.5	12	40.6	13	12.5	04	3.1	01	X <sub>40</sub>
<b>متوسطة</b>	<b>0.96</b>	<b>2.97</b>	<b>جودة المناهج والبرامج</b>										
مرتفعة	0.88	3.84	00	00	6.3	02	28.1	09	40.6	13	25	08	X <sub>41</sub>
مرتفعة	0.87	3.93	00	00	3.1	01	31.3	10	34.4	11	31.3	10	X <sub>42</sub>
متوسطة	1.00	3.65	00	00	12.5	04	34.4	11	28.1	09	25	08	X <sub>43</sub>
متوسطة	0.79	2.87	00	00	34.4	11	46.9	15	15.6	05	3.1	01	X <sub>44</sub>
متوسطة	1.18	2.43	25	08	31.3	10	25	08	12.5	04	6.3	02	X <sub>45</sub>
<b>متوسطة</b>	<b>0.94</b>	<b>3.34</b>	<b>جودة الخدمات الإدارية</b>										
<b>متوسطة</b>	<b>0.93</b>	<b>3.13</b>	<b>الجودة في الكلية</b>										

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على نتائج SPSS.

### أولاً: جودة البحث العلمي

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى جودة البحث العلمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3.06، ما بين [2.33، 3.66] ، بانحراف معياري قدره 0.88، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.68 وأعلى قيمة 3.90 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.58 و1.01، وعليه يجب على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي الاهتمام أكثر بالبحث العلمي خاصة في ما يخص توفير مصادر المعلومات وتسهيل إجراء البحوث.

### ثانياً: جودة الخدمات الطلابية والخريجين

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى جودة الخدمات الطلابية متوسط في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي والذي يعبر عنه المتوسط الحسابي الواقع ما بين [2.33، 3.66] بقيمة 3.13، بانحراف معياري قيمته 0.94، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 1.78 وأعلى قيمة 3.81 بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.87 و1.06، وهذا يدل على أنه من الأفضل للكلية محل الدراسة الاهتمام أكثر بالخدمات الطلابية وخدمات الخريجين فهي دون المستوى المطلوب الكلية خاصة فيما يتعلق بمتابعة انشغالات واهتمامات الخريجين.

### ثالثاً: جودة المناهج والبرامج

من خلال نتائج الجدول يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجودة المناهج والبرامج بلغت 2.97 ما بين [2.33، 3.66] وبانحراف معياري قيمته 0.96، في حين بلغ المتوسط الحسابي على مستوى الفقرات أعلى قيمة 6.46 وأدنى قيمة 2.68، بانحراف معياري ما بين 0.86 و1.10، 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.

#### رابعاً: جودة الخدمات الإدارية

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن مستوى جودة الخدمات الإدارية في الكلية محل الدراسة متوسط والذي يؤكدته المتوسط الحسابي البالغ 3.34، ما بين [2.33، 3.66] ، بانحراف معياري قدره 0.94، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.43 وأعلى قيمة 3.93 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.79 و 1.18 . وعليه يجب على الكلية السعي أكثر إلى تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية التي تقدمها.

بعد تحليل محاور الجودة في الكلية، لابد من قياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الجودة التعليمية بالكلية محل الدراسة.

**الجدول رقم(09): معامل بيرسون للارتباط بين إدارة المعرفة والجودة التعليمية بالكلية**

مستوى الدلالة Sig.	معامل بيرسون للارتباط	الجودة التعليمية في الكلية
0.005	0.489	تشخيص المعرفة
0.000	0.837	إنشاء المعرفة
0.000	0.807	خزن المعرفة
0.000	0.857	توزيع المعرفة
0.000	0.880	تطبيق المعرفة
<b>0.000</b>	<b>0.847</b>	<b>إدارة المعرفة</b>

\*. Correlation is significant at the 0.05 level.

**المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتماداً على نتائج SPSS.**

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن العلاقة طردية ذات دلالة إحصائية عالية بين إدارة المعرفة والجودة التعليمية في الكلية حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.847 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير لإدارة المعرفة على الجودة التعليمية في الكلية محل الدراسة، وكذلك الحال بالنسبة لجميع عمليات إدارة المعرفة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون ويميلون إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يحسن أو يحقق الجودة التعليمية في الكلية.

#### المطلب الرابع: تحليل الفروق بين متوسطات الإجابات

سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية. وذلك بالاعتماد على اختبار ستيودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغيري الجنس والمؤهل العلمي، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة والرتبة الوظيفية.

أولاً: اختبار Student (تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على الترتيب):

1. الجنس: سيتم استعمال اختبار ستيودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس.

الجدول رقم (10): اختبار Student لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

Sig	T	الجنس				المجالات
		أنثى		ذكر		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.247	1.009	0.56	3.41	0.66	3.63	تشخيص المعرفة
0.771	0.327-	0.73	3.29	0.67	3.21	إنشاء المعرفة
0.388	0.694-	0.52	3.13	0.72	2.97	خزن المعرفة
0.776	0.899-	0.75	2.81	0.80	2.56	توزيع المعرفة
0.695	0.600	0.67	2.86	0.58	3.00	تطبيق المعرفة
0.716	0.140-	0.56	3.10	0.50	3.07	إدارة المعرفة
0.613	0.237	0.53	3.05	0.43	3.09	جودة البحث العلمي
0.147	0.379	0.51	3.09	0.69	3.17	جودة الخدمات الطلابية والخريجين
0.857	0.820-	0.56	3.06	0.62	2.89	جودة المناهج والبرامج
0.764	1.155	0.58	3.22	0.55	3.45	جودة الخدمات الإدارية
0.871	0.287	0.46	3.11	0.43	3.15	الجودة في الكلية

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتماداً على نتائج SPSS.



من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس (T) المتحصل عليها (المحسوبة) أصغر من قيمة T المجدولة (2.0369)، مما يعني أن إجابات الأفراد لا تتعلق بمتغير الجنس.

2. المؤهل العلمي: سيتم استعمال اختبار ستودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد حول محاور الدراسة بدلالة متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(11): اختبار Student لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

Sig	T	المؤهل العلمي				المجالات
		دكتوراه		ماجستير		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.814	1.733	0.62	3.96	0.59	3.45	تشخيص المعرفة
0.834	0.438-	0.86	3.40	0.67	3.22	إنشاء المعرفة
0.004	0.418-	1.17	3.16	0.51	3.02	خزن المعرفة
0.096	1.668-	1.19	3.20	0.66	2.58	توزيع المعرفة
0.289	2.264-	0.81	3.48	0.53	2.83	تطبيق المعرفة
0.106	1.680-	0.80	3.44	0.44	3.02	إدارة المعرفة
0.869	1.630-	0.48	3.40	0.46	3.01	جودة البحث العلمي
0.352	0.562-	0.85	3.28	0.57	3.11	جودة الخدمات الطلابية والخريجين
0.507	0.920-	0.69	3.20	0.57	2.93	جودة المناهج والبرامج
0.616	2.220-	0.72	3.84	0.50	3.25	جودة الخدمات الإدارية
0.224	1.664-	0.64	3.43	0.38	3.07	الجودة في الكلية

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محاور الدراسة بدلالة متغير المؤهل العلمي (T) المتحصل عليها (المحسوبة) أصغر من قيمة T المجدولة (2.0369)، مما يعني أن إجابات الأفراد لا تتعلق بمتغير المؤهل العلمي.

ثانيا: اختبار ANOVA (تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة والرتبة الوظيفية):

1. الفئة العمرية: يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم(12): اختبار ANOVA لدلالة فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

Sig	F	متوسط المربعات Mean square	درجات الحرية DF	مجموع المربعات Sum of squares	مصدر التباين	المجالات
0.061	2.426	0.315	4	3.443	Between groups	تشخيص المعرفة
		0.180	27	8.526	Within groups	
			31	11.969	Total	
0.724	0.517	0.861	7	1.064	Between groups	إنشاء المعرفة
		0.316	27	13.896	Within groups	
			31	14.960	Total	
0.804	0.403	0.266	4	0.699	Between groups	خزن المعرفة
		0.515	27	11.701	Within groups	
			31	12.400	Total	
0.213	1.562	0.883	4	3.532	Between groups	توزيع المعرفة
		0.565	27	15.257	Within groups	
			31	18.789	Total	
0.069	2.453	0.888	4	3.552	Between groups	تطبيق المعرفة
		0.311	27	8.403	Within groups	
			31	11.955	Total	
0.217	1.547	0.393	4	1.573	Between groups	إدارة المعرفة
		0.254	27	6.865	Within groups	
			31	8.438	Total	
0.065	2.407	0.481	4	1.923	Between groups	جودة البحث العلمي
		0.192	27	5.177	Within groups	
			31	7.100	Total	
0.271	1.370	0.487	4	1.949	Between groups	جودة الخدمات
		0.356	27	9.606	Within groups	

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة كمعدل لتحقيق الجودة التعليمية بطلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

			31	11.555	Total	الطلابية
0.204	1.596	0.523	4	2.092	Between groups	جودة المناهج والبرامج
		0.328	27	8.848	Within groups	
			31	10.940	Total	
0.334	1.198	0.380	4	1.519	Between groups	جودة الخدمات الإدارية
		0.317	27	8.561	Within groups	
			31	10.080	Total	
0.169	1.747	0.315	4	1.261	Between groups	الجودة في الكلية
		0.180	27	4.781	Within groups	
			31	6.132	Total	

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة بسبب متغير الفئة العمرية، في كل محاور الدراسة، فمستويات الدلالة تجاوزت 0.05 وبالتالي فالفرق في هذا المحور ليست ذات دلالة إحصائية.

2. الخبرة: سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد المبحوثين حول عبارات الاستبيان تبعا لمتغير الخبرة.

الجدول رقم(13): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

Sig	F	متوسط المربعات Mean square	درجات الحرية DF	مجموع المربعات Sum of squares	مصدر التباين	المجالات
0.379	1.068	0.410	3	1.229	Between groups	تشخيص المعرفة
		0.384	28	10.740	Within groups	
			31	11.969	Total	
0.685	0.500	0.253	3	0.760	Between groups	إنشاء المعرفة
		0.507	28	14.200	Within groups	
			31	14.960	Total	
0.852	0.262	0.113	3	0.338	Between groups	خزن المعرفة
		0.431	28	12.062	Within groups	
			31	12.400	Total	

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة كمعدل لتحقيق الجودة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

0.416	0.980	0.595	3	1.785	Between groups	توزيع المعرفة
		0.607	28	17.003	Within groups	
			31	18.789	Total	
0.075	2.362	0.858	3	2.575	Between groups	تطبيق المعرفة
		0.335	28	9.380	Within groups	
			31	11.955	Total	
0.494	0.820	0.227	3	0.682	Between groups	إدارة المعرفة
		0.277	28	7.757	Within groups	
			31	8.438	Total	
0.575	0.675	0.160	3	0.479	Between groups	جودة البحث العلمي
		0.236	28	6.621	Within groups	
			31	7.100	Total	
0.357	1.122	0.413	3	1.240	Between groups	جودة الخدمات الطلابية
		0.368	28	10.315	Within groups	
			31	11.555	Total	
0.500	0.808	0.291	3	0.872	Between groups	جودة المناهج والبرامج
		0.360	28	10.068	Within groups	
			31	10.940	Total	
0.355	1.127	0.362	3	1.086	Between groups	جودة الخدمات الإدارية
		0.321	28	8.994	Within groups	
			31	10.080	Total	
0.601	0.632	0.130	3	0.389	Between groups	الجودة في الكلية
		0.205	28	5.743	Within groups	
			31	6.132	Total	

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الخبرة ( $Sig > 0.05$ )، مما يعني أن إجابات الأفراد لا تتعلق بمتغير الخبرة.

3. الرتبة الوظيفية: إن الغرض من استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 هو لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (14): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات الأفراد حسب متغير الرتبة الوظيفية

Sig	F	متوسط المربعات Mean square	درجات الحرية DF	مجموع المربعات Sum of squares	مصدر التباين	المجالات
0.155	1.815	0.634	3	2.536	Between groups	تشخيص المعرفة
		0.349	28	9.433	Within groups	
			31	11.969	Total	
0.322	1.229	0.576	3	2.304	Between groups	إنشاء المعرفة
		0.469	28	12.656	Within groups	
			31	14.960	Total	
0.142	1.882	0.676	3	2.704	Between groups	خزن المعرفة
		0.359	28	9.696	Within groups	
			31	12.400	Total	
0.073	2.412	1.712	3	6.849	Between groups	توزيع المعرفة
		0.442	28	11.939	Within groups	
			31	18.789	Total	
0.087	2.430	1.045	3	4.181	Between groups	تطبيق المعرفة
		0.288	28	7.774	Within groups	
			31	11.955	Total	
0.063	2.374	0.703	3	2.812	Between groups	إدارة المعرفة
		0.208	28	5.626	Within groups	
			31	8.438	Total	
0.110	2.087	0.419	3	1.677	Between groups	جودة البحث العلمي
		0.201	28	5.423	Within groups	
			31	7.100	Total	
0.073	2.422	0.763	3	3.051	Between groups	جودة الخدمات الطلابية
		0.315	28	8.504	Within groups	
			31	11.555	Total	
0.221	1.532	0.506	3	2.024	Between groups	جودة المناهج

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الجودة التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

		0.330	28	8.916	Within groups	والبرامج
			31	10.940	Total	
0.099	2.089	0.808	3	3.234	Between groups	جودة
		0.254	28	6.846	Within groups	الخدمات
			31	10.080	Total	الإدارية
0.085	2.172	0.550	3	2.198	Between groups	الجودة في
		0.146	28	3.934	Within groups	الكلية
			31	6.132	Total	

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على نتائج SPSS.

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة بسبب متغير الرتبة الوظيفية في كل محاور الدراسة، فمستويات الدلالة تجاوزت 0.05 ( $Sig > 0.05$ )، وبالتالي فالفرق في هذا المحور ليست ذات دلالة إحصائية.

وأخيرا وفيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة (الخصائص الشخصية) المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة والرتبة الوظيفية على إجابات الأفراد حول محاور الدراسة بالكلية، فإن الاختبارات السابقة تنفي وجود أي تأثير، حيث أن نتائج اختبار Student لمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بدلالة متغيري الجنس والمؤهل العلمي قد أسفرت على قيم لـ T المتحصل عليها أصغر من قيمة T الجدولة (2.03) وذلك لكل محاور الدراسة، مما يعني أنه ليس لهذين المتغيرين تأثير ذا دلالة على إجابات أفراد الدراسة. كما أن نتائج اختبار ANOVA لمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة والرتبة الوظيفية قد سمحت بالحصول على مستويات دلالة إحصائية أكبر من 0.05 وذلك لكل محور من محاور الدراسة ووفق كل متغير، وبالتالي ليس هناك تأثير لهذه المتغيرات على إجابات الأفراد، ومنه صحة الفرضية الثالثة للدراسة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

### خلاصة الفصل الثالث:

يواجه التعليم العالي في الجزائر طلبا كبيرا على منظماته، وهذا يعود إلى عدة عوامل منها النمو السكاني السريع وتغير نظام القيم، واعتبار الدراسة في منظمات التعليم العالي قيمة اجتماعية في حد ذاتها بغض النظر عن جدوى هذه الدراسة وجدوى الشهادة العليا، وهذا يؤدي إلى زيادة عدد الطلبة الملتحقين، دون لجوء منظمات التعليم العالي الجزائرية إلى رصد المزيد من الجهود المناسبة للتحكم في هذه الظاهرة، مما يجعل معظمها عاجزة أمام هذه الظاهرة، وما لم توضع بعض السياسات للتحكم في هذه الظاهرة، مثل إعادة النظر في نظام القبول في منظمات التعليم العالي بربطه باحتياجات التنمية وسوق العمل، فستبقى هذه المشكلة مطروحة وتؤدي بالمنظمات التعليمية إلى تخريج أفواج من الطلبة البطالين زيادة مشاكل المجتمع بدل المساهمة في خدمته.

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي في أم البواقي تم التوصل إلى مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالكلية متوسط وأن مستويات الجودة التعليمية بها متوسطة، وبالرغم من عدم وجود إدارة المعرفة بمفهومها الكامل والحديث ومستواها المتوسط في الكلية إلا أنه تبين وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة ومستويات الجودة التعليمية في الكلية، وعليه يجب على الكلية الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة وتفعيل متطلباتها خاصة فيما يخص توزيع وتطبيق المعرفة، للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة من إدارة المعرفة.

الذاتفة



## الخاتمة:

تتطلب بيئة التعليم العالي إدارة فعالة وإحساسا كبيرا ووعيا مستقبليا وقدرة على التركيز لفهم واستيعاب التغيرات المعقدة، فمنظمة التعليم العالي تتطلب تعليما مميذا وقدرة على توليد قدرات ومعارف جديدة، وإدراك لمعنى التكيف مع التغيرات الدولية بإعادة النظر في مفهوم التعليم، وإعادة الاعتبار لتنميين المعرفة بإحداث تكيفات في الأنماط والطرائق التعليمية.

إن بقاء واستمرار منظمات التعليم العالي في ظل التغيرات الحديثة يتطلب منها رؤية بعيدة المدى ومقدرة عالية على مواجهة هذه التغيرات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني أحدث المفاهيم والتركيز على الجودة التعليمية، بما يحقق لها أهدافها وأهداف المجتمع ومواكبة المنظمات التعليمية الأخرى.

تواجه منظمات التعليم العالي في الجزائر مجموعة كبيرة من التحديات، والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعتها وأسلوب عملها التقليدي سواء من ناحية الإدارة أو التعليم أو الأساليب والتقنيات أو الهياكل أو البنى أو الأهداف وطرق التقييم وطرق التعامل مع المجتمع وتزويده بالمهارات العلمية المدربة للقيام بوظيفة التقدم والازدهار.

من خلال هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي، حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي في أم البواقي، تم التوصل إلى النتائج والمقترحات التالية:

### أولاً: النتائج

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى قسمين من النتائج: نتائج خاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب الميداني.

#### 1. نتائج الجانب النظري:

- تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية.

- تعتبر إدارة المعرفة أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، وأهم سمات الإدارة الحديثة، والتي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني والصريح من أجل خلق القيمة، تمكن من تحقيق العديد من

الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، جودة المنتجات، تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

- إن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة وقيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة لتحقيق ذلك، وأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لعمليات المعرفة، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي جوانب المعرفة.
- إدارة المعرفة في التعليم العالي تعني جميع الأنشطة والممارسات الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات والإدارات والأقسام بالمنظمة التعليمية، في شكل جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين الخدمات والمخرجات التي تقدمها المنظمة التعليمية ككل وتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التميز المعرفي بصفة عامة.
- تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي له تأثير إيجابي على جودة كافة عناصر النظام التعليمي في مدخلاته أو في عملياته أو مخرجاته.

## 2. نتائج الجانب التطبيقي:

- المنظمة محل الدراسة تعتمد على العديد من المبادئ التي أنت بها إدارة المعرفة، وتقوم وبشكل نسبي (مستوى متوسط) بتطبيق عمليات إدارة المعرفة المختلفة (تشخيص، إنشاء، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة).
- عدم كفاية الوسائل والمعدات التكنولوجية بالكلية التي تمكن من الاستفادة من المعرفة.
- قلة تعامل الكلية مع القطاع الخاص للاستفادة من خبراته وتجاربه.
- اهتمام الكلية بالجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي في إعداد المناهج والبرامج التعليمية.
- عدم الاهتمام الكافي للكلية بالخريجين ومتابعة انشغالاتهم وتقديم الخدمات المساندة لهم.
- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة ومستوى الجودة التعليمية بالكلية بالرغم من المستوى المتوسط لعمليات إدارة المعرفة وعدم وجودها بالمعنى الكامل.

## ثانياً: الاقتراحات

- ضرورة الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة وتوفير متطلباتها خاصة التكنولوجية منها.
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لخلق المعرفة ومشاركتها.
- استغلال معارف وأفكار وخبرات الأفراد في الكلية وتفعيل أدوارهم.
- إتاحة فرص النقاش والحوار وتبادل الآراء ومشاركة أفراد وأطراف الكلية في اتخاذ القرارات.
- التعامل والتفاعل مع المنظمات التعليمية الأخرى الوطنية والأجنبية.
- حث وتحفيز أفراد الكلية على الاهتمام والمشاركة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية.
- الاهتمام بالخريجين ومتابعة انشغالاتهم وتقديم الخدمات اللازمة لهم.
- التعامل والتفاعل مع منظمات الأعمال ودعم ومساندة أنشطة البحث العلمي خاصة التطبيقية منها.
- عقد لقاءات دورية في الكلية يتم من خلالها عرض التجارب والممارسات المميزة للاستفادة منها.
- بناء قدرة على التعلم الذاتي لدى المتعلم، وتوجيهه توجيهاً يجعل منه قادراً على أن يعلم نفسه بنفسه وقابلاً لأن يتعلم.

كما أن منظمات التعليم العالي في الجزائر بشكل عام مطالبة بالاندماج مع المجتمع ومع منظماته المختلفة والتفاعل مع التغيرات المختلفة والتطورات المعرفية الحديثة وهذا من خلال:

- الاتصال والتفاعل مع أجهزة ومنظمات الدولة المسؤولة عن رسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وذلك للإسهام والمشاركة في صياغة الخطى الملائمة وضمان تمثيل الأفكار والمفاهيم الجديدة.

- الاتصال مع منظمات الأعمال العامة والخاصة للتعرف عن قرب عن المشكلات التي تواجه تلك المنظمات والمساهمة في علاجها، فضلاً عن إمكانية الاستعانة برجال الأعمال والخبرات في ميادين العمل التي لهم فيها تجارب خاصة للاستفادة منهم.

- إنشاء آليات للتعاون المستمر وتبادل المعلومات بين منظمات التعليم العالي ومنظمات المجتمع المختلفة وذلك من أجل المشاركة الجادة في تكوين الأطر المدربة والمؤهلة والاستفادة من الطاقات العلمية في مختلف التخصصات والتطبيقات ومصادر المعلومات المتاحة.

- توفير المرونة لمواجهة حاجات المجتمع المختلفة والحاجات المتجددة للعمالة والاهتمام بتنوع أشكال التعليم مثل التعليم عن بعد والتعليم الافتراضي.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، ط 01، 2007.
- أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، حمادة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2001.
- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، علم الكتب الحديث، عمان، ط 01، 2010.
- أحمد حسين عوده، تخطيط المنهج وتطويره، الدار الأهلية، عمان، 1989.
- إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط 01، 1995.
- بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2010.
- حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 01، 2007.
- حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2006.
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2010.
- رايح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 02، 1990.

- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2008.
- رشدي أحمد طعيمة ، محمد بن سلمان البندري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، ط01، 2004.
- رمضان صلاح، تطوير برامج تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- ريتشاد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية، ط 05، 2001.
- سرحان عبد الحميد، المناهج، دار النهضة العربية، عمان، ط03، 1992.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005.
- سوسن شاكر مجيد وآخرون، الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2008.
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- شيراز محمد، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط01، 2011.
- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
- عامر إبراهيم قنجديلي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2005.
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008.
- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط01، 2007.

- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث للنشر والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط01، 2009.
- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2009.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط 05، 1995.
- كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، مكتبة العلوم المالية والإدارة والاقتصاد، الإسكندرية، 2006.
- محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجيل، بيروت، ط01، 2000.
- محمد عبد السميع، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية اتجاهات وتطلعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002.
- محمود عباس عابدين، الجودة واقتصادياتها في التربية، دار عالم الكتب، القاهرة، 1992.
- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- مصطفى عبد المجيد، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها، دار المريخ للطباعة والنشر، السعودية، 2000.
- مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان، 2001.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

- هشام الحسن، شقيق القائد، **تخطيط المنهج وتطويره**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة مدخل نظري**، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط01، 2007.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، دار الوراق، عمان، 2008، ط01.
- أحمد الخطيب، خالد زيغان، **إدارة المعرفة**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- رحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- صالح زياب هندي، **دراسات في المناهج والأساليب العامة**، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، 1997.
- محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار الميسرة، عمان، 1999.
- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

## 2. الرسائل والأطروحات العلمية

- أفنيني عقيلة، **إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.
- العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2005.
- برعودي ياسمين، **التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.



- جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، 2008.
- رفيق زراولة، تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- زكية بنت ممدوح، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006.
- زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
- عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
- عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003.
- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2004.
- عقاب كمال، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009.

- لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

- ماضي وديعة، دور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.

- محمد الجهني، إدارة الخدمات الطلابية بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه دولة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007.

### 3. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- إبراهيم بوالفل، رحمانى نعيمة، معوقات تطبيق معايير الجودة في نظام الجديد ل م د، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-2012/11/11.

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

- جميل نشوان، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004.

- حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

- حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-2005/04/27.
- دموش وسيلة، ضمان الجودة في التعليم كأساس للمواعاة بين مخرجات التعليم العالي و احتياجات سوق العمل.. المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012.
- رحي كريمة و عبد الكريم سهام، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، ماي 2008.
- زروقي إبراهيم، بدري عبد المجيد، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات الجامعية، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012.
- سليمان الأحمد، منظمات المعرفة رؤية إستراتيجية، المؤتمر الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28/04/2004.
- صليحة رقاد، لعكيكزة ياسين، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012.
- عجيلة محمد وآخرون، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28/11/2007.
- علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة التطلعات التنموية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 19-20/05/2010.

- كريوش رمضان، البحث عن ضمان جودة التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10-2011/05/12.
- مبارك بوعلاق، مؤشر قياس مستوى الخدمة المقدمة للطلاب، المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10-2012/11/11.
- محسن الظالمي، أحمد الإمارة، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل، المؤتمر العربي الدولي حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-2011/05/12.
- محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدينة المعرفة، المدينة المنورة، 28/30-11-2005.
- محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 15-2005/03/16.
- ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-2011/05/12.
- 4. مقالات ومجلات علمية**
- داخل حسن جريو، معايير جودة التعليم العالي ومؤشراتها، مجلة المجمع العلمي العراقي، الجزء الثاني، المجلد 57، 2010.
- عادل سالم معاينة، إدارة المعرفة والمعلومات في منظمات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، السعودية، العدد 03، سبتمبر 2008.
- عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، العدد 02، 2001.
- عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الاعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 01، جانفي 2005.
- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 02، العدد 02، القاهرة، 1998.

- محمد حميدان العبادي، مجالات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد 103، ديسمبر 2005.
- نوفل محمد نبيل، الجامعة والمجتمع في القرن 21م، المجلة العربية للتنمية، القاهرة، العدد 02، جانفي 2002.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1. الكتب:

- Becerra Fernandez and others, **knowledge management challenges: solutions and technologies**, new jersey, USA, 2004.
- Chun Wei Choo, **Information Management For The Intelligent Organization**, Information Today Inc., Medford, New Jersey, 1998.
- D'aveni Richard, **Hypercompétition**, édition VUIBERT, Paris, 1995.
- Debra M. Amidon, tradition et adaptation par Ennika Mercier-Laurent & Grégory Cruz, **Innovation et management de connaissances**, édition d'organisation, France , 2001.
- Emmanuel Arnaud, **Le management stratégique de l'information**, ED Economique, Paris, 1994.
- Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**, L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006.
- Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, **La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparente**, De Boeck University, Bruxelles, 1997.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, **Organizational Behavior**, Homewood, USA, 2 Ed, 1994.
- Leontiades J, **Managing the Global Enterprise**, Harlow, England, 2001.

- M, Frazer , **Quality in Higher Education An International Perspective, What Is Quality in Higher Education?**, Green, D. Editor, SRHE & Open University Press, Great Britain 1994.
- Philippe Détrie , **conduire une démarche qualité** , édition Eyrolles , Paris , Ed 04 , 1996.
- Tom Backman, **Creating Business Value From Knowledge Management**, in: **Roman Barquin et al.:** Knowledge Management, Management Concepts, Vienna, 2000.

## 2. المجالات والدوريات العلمية

- Ikujiro Nonaka, **The Knowledge-creating Company**, HBR, Vol 69, No 6, Nov 1999.
- Kidwell Jillinda and others, **Applying corporate knowledge management practices in higher education**, Educause quarterly, No. 4, November 2000.
- L. Harvey, D. Green, **Defining quality, Assessment and Evaluation in Higher Education**, Vol. 18, No. 01,1993.
- Lagrosen Hashemi, **Examination of the dimentions of quality in higher education, Quality Assurance in Education**, Vol.12, No.2, 2004.
- Malhotra, Yogesh, **Knowledge Assets In The Global Economy** Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000.
- Martin Michaela, Stella Antony, **Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieure: les options**, UNESCO, 2009.
- Michael H. Zack, **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review Vol 41,No 3, Spring 1990.
- Michel Grundstein, **De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue**, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 1-3 Avril 2003, Université de Paris Dauphine.

- Michel Grundstein, **le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations**, research report, management conseil, juillet, 2002.
- Mikos Sarvary, **Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry**, CMR, Vol 41, No 2, Winter 1999.
- Morton Hanson et al., **What's Your Strategy For Managing Knowledge**, HBR, Vol 77, No 2, March-April 1999.
- Newman Army, **Are you ready for knowledge management**, T&D, Vol 54, Issue 09, 2000.
- S.Widrick, M.Mergen, **Measuring the dimensions of quality in higher education**, **Total Quality Management**, vol. 13, No.1, 2002.
- UNESCO, **Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur**, déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le 21 e siècle: vision et action, paris, 1998.

الملاحق



**جامعة الجزائر 03**  
**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**  
**قسم علوم التسيير**  
**تخصص إدارة الموارد البشرية**

**استبيان**

في إطار تحضير مذكرة ماجستير في مجال إدارة الموارد البشرية، تم إعداد هذا الاستبيان والذي يتعلق بدراسة يقوم بها الطالب حول موضوع: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي بن مهيدي - ولاية أم البواقي. فالهدف من هذه الدراسة هو بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي.

وفي سبيل تحقيق ذلك، نرجو الإجابة وبكل موضوعية على فقرات الاستبيان وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**و تقبلوا فائق الاحترام والتقدير**

**الطالب: توفيق صرايح**  
**Serraa1988@Hotmail.fr**

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

...	ذكر
...	أنثى

2. الفئة العمرية:

60 فأكثر	]60 ،50]	]50 ،40]	]40 ،30]	30 فأقل
...	...	...	...	...

3. المؤهل العلمي:

...	ماجستير
...	دكتوراه

4. الخبرة:

15 فأكثر	]15 ،10]	]10 ،5]	5 سنوات فأقل
...	...	...	...

5. الرتبة الوظيفية:

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

مقياس الإجابة					المجال الأول: عمليات إدارة المعرفة	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					X01	تشخيص المعرفة
					يتم الاعتماد على شبكة الانترنت (استكشاف المعرفة)	
					X02	
					تتم الاستفادة من المهارات والخبرات (المصادر الداخلية)	
					X03	
					السعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية	
					X04	إنشاء المعرفة
					يتم رصد المعرفة المتخصصة من المنظمات التعليمية الأخرى	
					X05	
					الرصد المنظم للمعرفة المتاحة والحديثة	
					X06	
					يتفاعل الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد أفكار جديدة	
					X07	خزن المعرفة
					تشكيل وحدات متخصصة وفرق التعلم المعرفي	
					X08	
					تتم المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والأيام الدراسية	
					X09	
					تقدم التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين ويدعم البحث العلمي	
					X10	توزيع المعرفة
					يتم تفعيل برامج التحفيز والمكافآت	
					X11	
					لدى الكلية قواعد بيانات تزود بالمعلومات حول المواضيع المختلفة	
					X12	
					تعتمد الكلية على الأرشيف والمستندات الورقية	
					X13	تطبيق المعرفة
					تهتم الكلية بالأفراد المميزين الذين يملكون الخبرة والمعرفة	
					X14	
					يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب والبحوث المختلفة	
					X15	
					تتوفر الكلية على معدات ووسائل حفظ المعرفة	
					X16	تطبيق المعرفة
					تملك الكلية شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة	
					X17	
					يتم إصدار نشرات ودوريات ومختلف المطبوعات	
					X18	
					تعقد الاجتماعات والندوات وورش عمل داخلية بالكلية	
					X19	تطبيق المعرفة
					تستعمل الوسائط الالكترونية لتبادل المعارف	
					X20	
					فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستفادة من خبرات الكلية	
					X21	
					تعقد دورات تدريبية من طرف الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة	
					X22	تطبيق المعرفة
					تطبق المبادرات والبرامج بشكل مستمر	
					X23	
					لا يواجه أفراد الكلية صعوبة في إيصال معارفهم	
					X24	
					تتم الاستفادة من معارف وخبرات أفراد الكلية	
					X25	
					تتوفر الكلية على مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة	

المجال الثاني: محاور تأثير إدارة المعرفة على الجودة في الكلية

مقياس الإجابة					الجودة في الكلية		
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
					X26	سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وجمعها وتوفيرها	جودة البحث العلمي
					X27	إمكانية القيام بعمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتداخلة	
					X28	فعالية الخدمات الداخلية والخارجية المتعلقة بالبحث	
					X29	الاستجابة للمنح البحثية وتوفير فرص إجراء البحوث	
					X30	توازن وانسجام الشؤون الإدارية والشؤون البحثية	
					X31	تقدم مكتبة الكلية خدمات معتبرة وكافية للطلبة	جودة الخدمات الطلابية والخريجين
					X32	تقدم الكلية الخدمات الالكترونية للطلبة عبر الموقع الالكتروني	
					X33	تهتم الكلية بأمر الخريجين وتتابع انشغالاتهم	
					X34	كفاءة وفعالية إشراف أعضاء هيئة التدريس على الطلبة	
					X35	سهولة إيصال المعرفة للطلبة وتقديم الخدمات المساندة لهم	
					X36	تحدد وتوفر الكلية أفضل الممارسات والمناهج والبرامج التعليمية	جودة المناهج والبرامج
					X37	تبذل الكلية جهود معتبرة لمراجعة وتطوير وتحديث البرامج	
					X38	تهتم الكلية بأعضاء هيئة التدريس وتساندهم وتسعى إلى تطويرهم	
					X39	التحسين المستمر لعمليات التدريس والتعلم	
					X40	سهولة تصميم وتطوير المناهج المشتركة بين التخصصات	
					X41	سهولة التواصل بين أفراد الكلية	جودة الخدمات الإدارية والتخطيط
					X42	سرعة الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة	
					X43	وضوح القواعد العامة والخطوط العريضة للتصرفات والسلوكيات	
					X44	سهولة تبادل المعلومات الداخلية والخارجية	
					X45	الاتجاه نحو اللامركزية في أداء الأعمال الإدارية	