

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945

-قائمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. بن صويلح ليليا

إنجاز الطالبة :

عزيزي زهرة

السنة الجامعية: 2019/2018

رقم الصفحة	المحتويات
//	فهرس المحتويات
//	الشكر والعرفان
//	الإهداء
أ	قائمة الأشكال
ب	قائمة الجداول
هـ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة
02	تمهيد
03	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: الفرضيات
07	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
08	رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة
09	خامساً: ضبط المفاهيم
19	سادساً: المقاربات النظرية
28	سابعاً: الدراسات السابقة
29	خلاصة
41	الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة

42	تمهيد
43	أولاً: النشأة العلمية لإدارة المعرفة وعوامل ظهورها
47	ثانياً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
51	ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها
55	رابعاً: عناصر وأبعاد غدارة المعرفة
57	خامساً: مراحل ووظائف إدارة المعرفة
60	سادساً: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها
65	سابعاً: نماذج إدارة المعرفة
74	ثامناً: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها
78	خلاصة
79	الفصل الثالث الجودة في التعليم العالي
80	تمهيد
81	أولاً: التطور التاريخي للجودة
84	ثانياً: أبعاد الجودة وتكاليها
88	ثالثاً: تطور التعليم العالي بالجزائر
93	رابعاً: عوامل الاهتمام بجودة التعليم العالي
95	خامساً: أهمية وأهداف جودة التعليم العالي
98	سادساً: مبادئ الجودة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها

101	سابعا: محاور جودة التعليم العالي ومراحل تطبيقها
106	ثامنا: أساليب تقييم جودة التعليم العالي ومراحل تطبيقها
109	تاسعا: فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي ومعوقاتها
112	خلاصة
113	الفصل الرابع: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
114	تمهيد
115	أولا: مبررات التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
117	ثانيا: أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
120	ثالثا: سمات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
123	رابعا: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
126	خامسا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
128	سادسا: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
130	سابعا: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
132	خلاصة
133	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
134	تمهيد
135	أولا: منهج ومجالات الدراسة
136	ثانيا: عينة الدراسة

فهرس المحتويات

137	ثالثا: أدوات جمع البيانات
138	رابعا: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
166	خامسا: النتائج على ضوء الفرضيات
170	سادسا: النتائج العامة
171	سابعا : الاقتراحات والتوصيات
173	خاتمة
175	قائمة المراجع
//	الملاحق

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا العمل بنوره وأعاننا على إنجازه بكرمه
ومعروفه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الخلق
والمرسلين.

أتقدم بكل عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذتي الكريمة المشرفة على
هذا العمل (ليلى بن صويلح) على قبولها الإشراف على هذه المذكرة
وتوجيهاتها القيمة لإثراء هذا البحث وعلى دعمها وتشجيعها المتواصل
كما أخص بالذكر كل أفراد عائلتي

إضافة إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي الغالية أدام الله عليها صحتها

إلى أبي العزيز كل الاحترام والتقدير لأجله

إلى زوجي "فاتح" حفظه الله لي

إلى كل عائلتي وعائلة زوجي حفظهم الله لي

إلى أخواتي "صفاء" "مروة" "نورهان" "سارة"

إلى إخوتي "أشرف" "أكرم"

إلى صديقتي العزيزة (كميليا) وعائلتها

إلى أستاذتي الكريمة تقديرا واحتراما

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل

رقم الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
60	مصادر المعرفة التنظيمية	01
67	نمذج إدارة المعرفة عندWing	02
68	نمذج إدارة المعرفة عند ديفي	03
69	نمذج Nonaka لإدارة المعرفة	04
71	نمذج L. Barton لإدارة المعرفة	05
73	نمذج نجم نجم عبود لإدارة المعرفة	06
86	أبعاد الجودة	07
96	أهمية الجودة في التعليم العالي	08
99	مبادئ جودة التعليم العالي	09
147	اعتماد الجامعة على تقنيات حديثة لتأمين وحماية معلوماتها	10
151	إجابات الباحثين حول توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي	11
160	مجالات تطبيق المعرفة المكتسبة	12

رقم الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
127	مراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	01
138	متغير النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية	02
140	توفر الجامعة على المكتبة الرقمية	03
141	توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء هيئة التدريس	04
142	تقديم الخدمات الإلكترونية عبر الموقع الإلكتروني	05
143	اهتمام الجامعة بالأفراد المؤهلين	06
144	ربط مكاتب أعضاء هيئة التدريس بشبكة الانترنت	07
145	تشجيع الجامعة للإبداع والابتكار بين الأساتذة والطلبة	08
146	مدى فهم الجامعة لإدارة المعرفة	09
148	استقطاب الجامعة للموارد البشرية المؤهلة	10
149	سعي الطلبة للتزود بأحدث المعارف في تخصصاتهم	11
150	اهتمام الجامعة بتنمية أعضاء هيئة التدريس	12
152	تخصيص الجامعة ميزانية لدعم البحث العلمي	13
153	تشجيع المؤهلين لتبادل المعرفة وعقد الاجتماعات الدورية لتبادل الأفكار الجديدة	14
154	نشر الأبحاث العلمية للجامعة على شبكة الانترنت	15
155	توثيق المعارف والمعلومات	16
156	تطوير المناهج الدراسية لمواكبة المتغيرات المعرفية	17
157	توفير معارف الجامعة في استحداث تخصصات علمية لتمكين الطالب من الاندماج في سوق العمل	18
158	حرص الجامعة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب	19

158	توظيف نتائج البحوث العلمية لحل المشكلات المجتمع	20
161	اهتمام الجامعة بتطبيق أسلوب إدارة المعرفة	21
162	معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة	22
163	تأثير إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي	23
164	الاستراتيجيات المقترحة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة	24



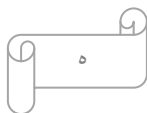
إن التحولات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة التي شهدها العالم مطلع الألفية الثالثة والتي كانت نتاجا للعولمة خاصة فيما يتعلق بالتحول نحو مجتمع المعرفة غيرت موازين القوة ومعايير التقدم والتطور، وأصبحت المعرفة هي النظام الجديد للثروة ومحرك التنمية، إذ أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في التنظيمات الحديثة والقادرة على تحقيق القيمة المضافة لها، إذ أصبح الحكم على مدى فعالية هذه التنظيمات ومدى نجاحها وتميزها يتوقف على مدى قدرتها على إنتاج المعرفة والاستغلال الأمثل لها أي أن نجاح هذه التنظيمات ما هو إلا انعكاس لنجاح عملية تسيير وإدارة الأعمال المعرفي ومن هنا تظهر أهمية إدارة المعرفة في مساعدة المؤسسات على اختلاف أنشطتها سواء اقتصادية أو تعليمية على تحقيق تكيفها مع المستجدات العلمية والمعرفية المتسارعة مما يزيد من فرص نموها واستمرارها وتحقيق المزايا التنافسية كالمرونة، قلة التكاليف، السرعة، الجودة، النوعية، هذه الأخيرة التي تعد أحد أهم متطلبات العصر الحالي خاصة في مجال التعليم عامة والتعليم العالي على وجه التحديد فأحد أهم عوامل نجاح هذه المنظمات هو القدرة على إدارة معارفها والحفاظ عليها والاستفادة القصوى من مهارات وقدرات أفرادها في تطويرها وتنميتها.

وفي ظل هذا التوجه تسعى مؤسسات التعليم العالي دوليا إلى بناء مشاريع مستقبلية تضمن تكيفها مع التطورات العالمية نظرا لارتباط التطور والتنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية بنجاح هذه المؤسسة، فتطور الأمم اقتصاديا واجتماعيا أصبح مرتبط بمستواها المعرفي والعلمي.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى إيجاد مكانة لمؤسساتها التعليمية ضمن الأمم، وذلك من خلال محاولة إصلاح منظومتها التعليمية وإدماجها ضمن متطلبات المحيط العالمي، وهو ما يتطلب بلا شك وجود إدارة قادة على تحقيق أهداف إستراتيجية وتضمن التسيير الصحيح للمورد المعرفي الذي تنتجه وتكتسبه هذه المؤسسات ومنه أنجاز وظائفها وتسويق خدماتها في ظل متطلبات الجودة وبالتالي تظهر الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي.

وقد عمدت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، ومحاولة تسليط الضوء على أهم متطلبات تطبيقها وبناء على ذلك تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول موضحة كالاتي:

الفصل الأول: يرتبط بالإطار التصوري للدراسة حيث يشتمل على إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، المقاربات النظرية، الدراسات السابقة.



الفصل الثاني: يرتبط بإدارة المعرفة في المنظمات الحديثة ويشمل على العناصر الآتية: النشأة العلمية لإدارة المعرفة وعوامل ظهورها، أهمية وأهداف إدارة المعرفة، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها عناصر وأبعاد إدارة المعرفة، مراحل ووظائف إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها، نماذج إدارة المعرفة، عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها.

الفصل الثالث: يرتبط بجودة التعليم العالي من خلال معالجة العناصر الآتية: التطور التاريخي للجودة أبعاد الجودة وتكاليها، تطور التعليم العالي بالجزائر، عوامل الاهتمام بجودة التعليم العالي، أهمية وأهداف جودة التعليم العالي، مبادئ الجودة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، محاور جودة التعليم العالي، فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي ومعوقاتها.

الفصل الرابع: وتم التطرق فيه لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال العناصر الآتية: مبررات التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، سمات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجالات تطبيقها، مراحلها، فوائد تطبيقها، عوامل نجاح تطبيقها ومعوقاتها.

الفصل الخامس: شمل العناصر الآتية: منهج ومجالات الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، عرض وتحليل البيانات الميدانية، النتائج.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة

خامساً: ضبط المفاهيم

سادساً: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة موضوع ما دون أن يكون نابعا من رغبته وأثار مشكلة في ذهنه والتي يتم دراستها وفق خطوات ومراجع منهجية متسلسلة ومتراطة منطقيا، انطلاقا من بناء تصور عام لموضوع البحث والذي ينتهي بطرح جملة من التساؤلات التي تستدعي الإجابة عليها في حدود موضوعية ، وطرح الفرضيات التي تمثل حلولا مؤقتة. وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى صياغة الإشكالية وطرحها بعد تحديد أبعادها، ثم الوقوف على أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، إلى جانب عرض المفاهيم المرتبطة بالموضوع قصد ضبطها، كذلك عرض المقاربات النظرية التي ستفيد الباحثين في عملية التحليل، وكذلك الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية

شهد العالم منذ ثلاثينيات القرن الماضي العديد من التحولات والثورات العلمية والفكرية والتكنولوجية التي أثرت على مختلف مجالات الحياة وشكلت نقطة انعطاف محورية في مجال التطور الإنساني والتقدم الحضاري، فعرف العالم حركة تصاعدية بلغت ذروتها خاصة في مجال التعليم والاقتصاد. إذ تحولت المجتمعات من مجتمعات صناعية تعتمد على الموارد الأولية إلى مجتمعات أكثر تطوراً استطاعت تجريد المنظمات من قوة الرأسمال المادي في مجال المنافسة الاقتصادية، وأصبحت المعرفة أعظم مورداً وملتبلاً أساسياً لقيادة النمو الاقتصادي المستقبلي وتحقيق تنمية شاملة ذات أبعاد متنوعة وأهداف استراتيجية مخططة. فالمعرفة اليوم لها مكانة ذات قيمة عالية في عملية التنمية المستدامة باعتبارها المورد الأكثر قدرة على تحقيق القيمة المضافة أكثر من المورد المادي.

"فأول مرة في تاريخ العالم أصبح الرأسمال المادي عنصراً غير حاسماً في العملية الإنتاجية وأصبح النشاط الذهني بمادته وقدراته المعلوماتية هو أساس الإنتاج فالعنصر المادي لم تعد له الأولوية"¹.

فمجتمع المعرفة اليوم بوضعه المعرفة في قلب المعادلة الاقتصادية أصبح يشير إلى وجود مستقبل أكثر تطوراً على مستوى التنظيمات والإدارة، لأنه من الخطأ الاعتقاد أن قوة المنظمات تكمن في مواردها المادية وهو ما أكده "داركر" حيث أعلن في كتابه (الإدارة من أجل المستقبل) أن: "المعرفة من الآن هي المفتاح، والعالم بدأ يصبح مركزاً لتجمع المعرفة وليس اليد العاملة للموارد المادية والطاقة... فتحول نشاط المؤسسات من التركيز على الإنتاج الكمي إلى التركيز على خلق المعارف والاستغلال الأمثل لها..."²

فقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية وقيمة ما يمتلكه أفرادها من خبرات متراكمة ومعارف متنوعة وتجارب مختلفة، فمع تزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها وتسارعها أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها في ظل التغيرات المتسارعة، فلم تعد النماذج التقليدية قادرة على بناء مكانتها التنافسية وتعزيزها خاصة مع ظهور النظام الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على صناعة المعرفة وتداولها إذ يعد كل من الإبداع، المعلومات، الأفكار، الذكاء، الاختراعات المكونات الأساسية للإنتاج.

¹ - تيزيني الطيب : "الثورة المعرفية والأوهام المتعلقة حولها"، نقلاً عن الموقع الإلكتروني www.altairenet.org/article-128312، يوم 10/10/2018.

² - سمية بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 05.

" فالقفزة المعرفية التي نشهدها اليوم أدت إلى بروز معطيات جديدة لم تكن معروفة سابقا فأصبحت تركز على طرق تعزيز الإمكانيات المعرفية والعمل على الاستفادة منها"¹.

فقدرة التنظيمات الحديثة على تحقيق تميزها أصبح مرتبط بالدرجة الأولى بالرصيد المعرفي الذي تملكه لذلك اتجهت نحو البحث عن استراتيجيات تمكنها من استثمار معارفها في تحقيق متطلبات دولية تفرضها التطورات والتحولات السريعة، خاصة ظاهرة العولمة التي ألغت الحواجز الزمنية والمكانية وتجاوزت النطاق المحلي للمنظمات نحو الانفتاح على الأسواق العالمية، مما يزيد من ضرورة تبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة قادرة على إدارة المعلومات والبيانات والأفكار الضمنية والظاهرة الموجودة بالمنظمة، ولعل أهم التقنيات والأساليب إدارة المعرفة، هذا المفهوم الذي ظهر في بداية الثمانينات من القرن الماضي مع العالم "دون مارشاند" وانتشر أكثر في التسعينات².

"وتجدر الإشارة إلى أن مفاهيم إدارة المعرفة هي المحرك الذي يقود التنافس بين التنظيمات في وقتنا الحالي، فهي تشكل تطورا فكريا مهما وذا قيمة يهتم بالعاملين الذين يباشرون أنشطة معرفية وذوي اختصاصات وقدرات متميزة"³.

فقد أحدثت إدارة المعرفة تطورا كبيرا في مستوى أداء الأفراد والتنظيمات على حد سواء، وهو ما أثبتته الواقع الدولي خاصة على صعيد المؤسسات التعليمية التي تكون سيرورة عملها وغاية وجودها هو صنع وإنتاج المعرفة، فتوظف كل طاقاتها ومواردها لتحقيق ذلك من خلال التركيز على ما تملكه من قوى بشرية مؤهلة ومتخصصة قادرة على إضفاء طابع من الكفاءة والفعالية في خدماتها، ومنه تحقيق متطلبات الجودة هذا المفهوم الجديد في عالم الأعمال وحتى على مستوى التعليم باعتباره من أهم الاقتصاديات التي أصبح يعول عليها في تنمية المجتمع، بعد أن ظهر لأول مرة في اليابان في بدايات القرن الماضي ثم تطور وانتشر مع بداية

¹ - رجحي مصطفى عليان : "مجتمع المعرفة مفاهيم أساسية"، المؤتمر 22 للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدوحة (قطر)، 18.20 نوفمبر، 2012، ص 213.

² - نبيل سعد خليل، إدارة "المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع"، القاهرة، مصر، 2014، ص 299.

³ - صلاح الدين الكبيسي: "إدارة المعرفة"، دار الكتب المصرية، مصر، 2005، ص 21.

التصنيع في عالم الأعمال وحتى على مستوى التعليم باعتباره من أهم الاقتصاديات التي أصبح يعول عليها في تنمية المجتمع¹.

فقد أصبحت الجودة كفلسفة محور اهتمام الدول والباحثين في العصر الراهن فهي تمثل أحد الركائز الأساسية لأي مؤسسة خدمتية أو إنتاجية تسعى لتحقيق التميز وتسويق منتجاتها على النحو الذي يضمن استدامة الطلب عليها. فهذا النظام أثبت نجاعته وفعالته في تحقيق النتائج المرجوة على المنظمات التعليمية خاصة وأنه لم يعد من المقبول أن تمارس هذه المؤسسات وظائفها التعليمية بأسلوب تقليدي بل أصبحت مطالبة بأداء وظائفها في إطار متكامل ومتجدد يستوفي الشروط اللازمة ويتمشى مع المعايير العالمية المحددة لتطبيق نظام الجودة كميّار جودة المناهج التعليمية، جودة التكوين، البنية القاعدية وأعضاء هيئة التدريس. وتعتبر التجارب التنموية لبعض الدول كفنلندا، ماليزيا، سنغافورة خير مثال على ذلك إذ أصبحت تحتل المراتب الأولى في التصنيفات العالمية.

وتسعى مؤسسات التعليم العالي كونها تحتل قمة الهرم التعليمي ومرحلة التخصص العلمي إلى التركيز على تطبيق مفاهيم التميز والجودة في عملياتها التعليمية² إذ تعد جودة التعليم العالي ثورة لها ملامح متميزة وأصبحت هدف ومتطلب أولي².

"تطوير التعليم العالي أصبح ضرورة ملحة في ظل ما يفرضه الواقع العام والتوقعات المستقبلية من ضرورة إعادة النظر في الكثير من الجوانب المتعلقة بالتعليم العالي"³. وهو ما باشرت به الدول المتقدمة عن طريق تأسيسها لمناهج فكرية سليمة تيسر عليها عمليات التعليم وتشجعها على البحث العلمي الذي يمثل إشعاعاً فكرياً لتحقيق التطور، كذلك تركيزها على الاختيار النوعي لمدخلات التعليم لا التركيز على البعد الكمي. وباعتبار الدول النامية وخاصة الدول العربية لا تعيش بمعزل عن اهتمامات العالم الدولي وما يحدث فيه أصبحت تعمل على تجديد نظامها التعليمي، فنتيجة لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي بهذه

¹ - سلمان زيدان، عبد الوالي اسحاق : "تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص57.

² - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علاء حافظ : "الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص60.

³ - هاشم فوزي دباس العابدي، يوسف حجيم سلطان الطائي : "التعليم الجامعي من منظور إداري -قراءات و بحوث"-، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص 09.

الدول أي ارتفاع معدلات الالتحاق بالجامعات وطغيان الجانب الكمي على الجانب النوعي دفع بها إلى عدم التردد في البدء بانتهاج استراتيجيات تمكن مؤسساتها الجامعية من الارتقاء إلى المستوى المطلوب.

وتعتبر الجزائر أحد الدول التي أدركت حقيقة هذا الأمر وبات إلزاما عليها تكثيف قطاع التعليم العالي بها مع المستجدات الحالية فعملت على تجديد نظامها التعليمي وتبنت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية منذ الاستقلال إلى غاية اليوم، ومن ذلك تجربة نظام ل م د باعتبارها يركز على مبدأ ضمان الجودة.

كل هذه المؤشرات جعلت الجزائر تدرك أن " قضية جودة التعليم العالي تكمن في تحقيق الكفاءة المعرفية وتوفير اليد العاملة المؤهلة والمدرية والأهم المبدعة في مجالها... إذ تعد صناعة الفكر والمفكرين في المجتمع أهم الصناعات وأكثرها تأثيرا فيه على المدى البعيد"¹ فاجتهدت نحو اعتماد أساليب إدارية حديثة في مؤسساتها الجامعية تمكنها من استثمار معارفها وتجديدها لاستثمارها وتوظيفها في تحقيق الابتكار والإبداع وجودة المخرجات التعليمية. فتبنت إستراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها الحل الأنجع والكفيل بحل العديد من مشكلاتها التي تحول دون تحقيقها الجودة في بعدها النوعي "فإدارة المعرفة تعد توجهها حديثا وضروريا يضاف إلى دور مؤسسات البحث العلمي في توليد وبناء المعارف ونقلها"².

ومن خلال هذا الطرح وفي ظل ما تم التطرق إليه حول موضوع إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي التي أصبحت مطلبا عالميا لأي جامعة ترغب في تحقيق مكانتها دوليا سيتم في هذه الدراسة التركيز على واقع إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية ومدى إسهامها في تحقيق جودة عناصر العملية التعليمية .وبناء على هذا فالإشكالية الأساسية التي تطرحها الدراسة بعد تحديد أهمية إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث للمؤسسة الجامعية باعتبارها مركزا لإنتاج المعرفة في التساؤلات الآتية :

السؤال الرئيسي:

هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي ؟

¹ - عرعور مليكة : "الجودة في التعليم العالي الجزائري (دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقة)"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد 6، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 183.

² - إبراهيم سعيد البيضاني ، ناهدة حسين علي الأسدي : "أهمية البحث العلمي ودور الجامعات في إدارة المعرفة والتنمية المستدامة"، دار الأيام ، عمان، الأردن ، 2017، ص 40.

الأسئلة الفرعية :

- ✓ فيما تتمثل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية ؟
- ✓ كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية؟
- ✓ ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية ؟

ثانيا: الفرضيات

الفرضية العامة :

- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال مجموعة من القيم.

الفرضيات الفرعية:

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية مجموعة من العناصر المادية والمعنوية.
- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال تحقيق جودة أداء مواردها البشرية.
- تتباين طبيعة المعوقات التي تحول إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية.

ثالثا أسباب اختيار الموضوع :

تبرز أسباب اختيار هذا الموضوع في :

أ - الأسباب الذاتية :

- رغبة الباحثة في البحث في النظم الحديثة المطبقة في المنظمات المعاصرة.
- التأثير الكبير بتحليل الأساتذة حول مجتمع المعرفة ومحاولة تناول بعد مهم من أبعاده والمتمثل في إدارة المعرفة.
- حداثة الموضوع وارتباطه بتخصص الباحثة وهو علم الاجتماع التنظيم والعمل.

ب - الأسباب الموضوعية:

- قلة الأبحاث والدراسات التطبيقية بالجامعة التي تناولت هذا الموضوع.
- حداثة موضوع إدارة المعرفة وكذلك موضوع الجودة في التعليم العالي وتزايد أهميتها في عصر يقوم على المنافسة الشديدة بين الجامعات على الصعيد الدولي.

— محاولة لفت الانتباه لأهمية المعرفة الموجودة في المؤسسات الجامعية وضرورة تطبيق نظام وأسلوب حديث لتنظيم هذه المعرفة واستثمارها والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة

1- الأهمية:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها إحدى المحاولات العلمية التي تتعرض إلى موضوع حيوي يتسم بالحدائثة في أدبيات التعليم العالي ألا وهو موضوع إدارة المعرفة الذي يعتبر من أحدث الأساليب الإدارية التي تستخدم في المؤسسات الجامعية في تحقيق عنصر الجودة في خدماتها، والتي تمثل هي الأخرى اهتماماً استراتيجياً في كل جامعات العالم الدولي باعتبارها الركيزة الأساسية لمواكبة التغيرات العالمية السريعة خاصة في ظل اتساع الفجوة في التصنيف الدولي بين الجامعات الأجنبية والعربية. وفي ضوء ذلك تتضح أهمية هذه الدراسة في:

- تناول الدراسة متغيراً مهماً وهو إدارة المعرفة بالنظر إلى مقومات المجتمع الحالي الذي أصبحت فيه المعرفة تمثل قيمة مضافة للمؤسسات عند استثمارها، كما تركز على متغير آخر لا يقل أهمية عن المتغير الأول وهو عنصر الجودة في التعليم العالي، فواقع المؤسسة الجامعية الجزائرية وتصنيفها دولياً يوضح لنا مدى الحاجة لأساليب حديثة لتحقيق مكانتها عربياً ودولياً.

- محاولة توضيح العلاقة بين متغير إدارة المعرفة والجودة وعرضها بصورة مبسطة وواضحة .

- تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستقدمه من اقتراحات اعتماداً على ما تتوصل إليه من نتائج والتي يمكن أن تعتمد عليها الجامعة محل الدراسة كمؤشرات لتقييم واقعها وبالتالي وضع استراتيجيات للتطوير.

2- أهداف الدراسة:

من الأهداف التي تسعى إليها الباحثة في هذه الدراسة ما يلي:

- تقديم إضافة معرفية جديدة في موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي.

- الكشف عن نقاط القوة والضعف في تطبيق أسلوب إدارة المعرفة داخل الجامعة الجزائرية.

- بيان أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة لتحقيق متطلبات الجودة في خدماتها من خلال التعرف على أهم هذه العمليات الموجودة في الجامعة الجزائرية ودورها في تحقيق الجودة.

- معرفة أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية الجزائرية

خامسا: ضبط المفاهيم

1- مفهوم المعرفة:

أ - لغة:

المعرفة من الفعل عرف، يعرف، المعرفة، وعرفانا أي الشيء علمه وأدركه، والمعرفة تعني الصبر أيضا.¹
أما في اللغة الفرنسية يطلق عليها connaissances وهي عبارة عن المعلومات المفهومة أي النوعية المستعملة.²

ب- اصطلاحا:

✓ تعريف **Duker**: " المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات"³.

لقد اعتبر "Durker" المعرفة عملية عقلية يقوم بها من يملك الكفاءة والمهارة اللازمة لتحويل ما هو مجرد (معلومات ومعارف) إلى أداء ملموس يمكن ملاحظته وقياسه واقعيا.

✓ تعريف **Stewart**: "المعرفة هي رأس مال فكري وقيمة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي، والمعرفة قوة خاصة إذا توفرت القدرة على تطبيقها"⁴

ركز هذا التعريف على الميزة والفائدة التي تحققها المعرفة لكن يقتضي تحقيق ذلك بالاستغلال الأمثل والصحيح والتماس هذا الاستغلال في الواقع.

✓ تعريف **Boisot**: "المعرفة أصل غير ملموس في الواقع يسهم في تدفق خدمات وقيم المنظمة أو المجتمع لمدة يصعب التنبؤ بها مسبقا، عكس الأصول الملموسة التي تتميز بمحدودية حياتها"⁵.

¹ - أبي الفضل ابن منظور: "لسان العرب" ، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، 1968، ص820.

² - محمد عواد الزيادات : "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17.

³ - ليث عبد الله القهوي : "إستراتيجية إدارة المعرفة:الأهداف التنظيمية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص15.

⁴ - محي الدين شبيبة، منى دريس: "دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد09، الجزائر، 2018، ص823.

⁵ - رائد سلمان فاضل: "إدارة المعرفة ودورها في مواجهة الفساد"، مجلة الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد113 ، جامعة بابل، العراق ، 2017، ص146.

هذا التعريف اعتبر أن المعرفة ذات طبيعة مطلقة باعتبارها شيء تصوري نابع من العقل لها ما يقابلها في الواقع عكس الأشياء ذات الطبيعة الحسية أو الملموسة التي تتميز بالنسبية.

✓ تعريف عبد الستار: "المعرفة عبارة عن معلومات بالإضافة إلى الروابط النسبية التي تساعد في إيجاد المعلومات"¹.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن المعرفة = المعلومة + العلاقة السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومة.

من خلال عرض هذه التعريفات حول مفهوم المعرفة يمكن القول أنه حتى لو اختلفت نتيجة اختلاف التوجيهات الفكرية والنظرية للباحثين، إلا أنها تتفق على أن المعرفة عملية عقلية ورصيد من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يؤدي استثمارها إلى تحقيق منفعة عملية للمنظمة.

ج-التعريف الإجرائي:

المعرفة مجموعة البيانات والمعلومات والخبرات المتراكمة والمتنوعة حول الموضوعات المختلفة والتي يمتلكها العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة داخل الجامعة وتمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة من خلال توظيفها عمليا في ممارسة وظائفهم.

2- مفهوم إدارة المعرفة:

أ - اصطلاحا:

✓ تعريف Newman: "إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة، وتستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"².

ركز هذا المفهوم على البعد الوظيفي لإدارة المعرفة من خلال العمليات المترابطة والمتابعة التي تقوم بها الإدارة لتوظيف المعرفة ومشاركتها بين أعضاء التنظيم، وبالتالي تمكنهم من مباشرة عمليتي التسيير والتنفيذ.

¹ - العلي عبد الستار، عامر قنديلجي : "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص25.

² - جمال يوسف بدير: "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.

✓ **تعريف كارل ويتج:** "إدارة المعرفة تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة بالرأسمال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بشكل يتم معه انجاز أكبر قدر من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"¹.

نستخلص من هذا التعريف أن الهدف من إدارة المعرفة هو ضمان القدرة على تنظيم مختلف معارف المنظمة واستغلالها لتحقيق أهداف ومتطلبات إستراتيجية.

✓ **تعريف لي وشوي (Lee and Choi):** "إدارة المعرفة هي قيام المنظمة بتحديد ووضع الإجراءات والتقنيات والعمليات الكفيلة بنقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات، ثم تصنيف المعرفة المناسبة للأفراد وبشكل يتناسب مع احتياجاتهم، وتنظيم هذه المعرفة في قاعدة بيانات يمكن للأفراد الآخرين في المنظمة الحصول عليها وإيصال معارف جديدة للتوظيف تلي طموحاتهم وتلي احتياجاتهم"².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن إدارة المعرفة تقوم على العمليات الآتية:

- نقل المعرفة داخل التنظيم بعد تصنيفها وتحديد المعرفة المناسبة.

- توزيع هذه المعرفة ومشاركتها بين أعضاء التنظيم .

- تجديد هذه المعرفة لتنمية الأهداف المسطرة.

✓ **تعريف دروتي Dorothy:** "إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال"³.

هذا التعريف اعتبر إدارة المعرفة القدرة العالية والمهارة على تحويل المعرفة من صورتها غير الملموسة المجردة إلى نتيجة محققة فعلياً يمكن التماس قيمتها عملياً.

✓ **تعريف جامعة تكساس:** "إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العمليات لها، وكذلك يبتكرها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع و يسهل

¹ - حجازي هيثم : "إدارة المعرفة -مدخل نظري-"، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص188.

² - الخراشة محمد عبد الله : "درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد05، الأردن، 2016، ص1531.

³ - بن حمودة يوسف : "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه منشورة ، تخصص: علوم اقتصادية ، قسم: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2015، 2014، ص19.

عملية الاستفادة منها في حل المشكلات وفي التعليم و زيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وعلى التعلم من الخبرات التي تتم فيها"¹.

إدارة المعرفة من منظور جامعة تكساس يعبر عن كيفية التعامل مع المعلومات الموجودة في المنظمة على النحو الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهداف إستراتيجية تخدم مصالح كل من المنظمة والعاملين على حد سواء.

✓ **وتعرف أيضا:** "إدارة المعرفة هي إيجاد طرق الإبداع في سبيل خزن المعرفة المؤسسة بعد الحصول عليها للاستفادة منها و المشاركة بها ونقلها للموظفين الذين هم في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن"².

هذا التعريف أضاف عنصرا مهما وهو متطلب التكنولوجيا باعتباره بعدا أساسيا في إطار المعرفة حيث أنها الوسيلة أو الأداة الأكثر نجاعة في حفظ المعرفة ونقلها بطريقة أكثر تطورا وسرعة وأقل تكلفة.

ب - التعريف الإجرائي:

إدارة المعرفة هي: العمليات والإجراءات التي تقوم بالتعامل مع المعرفة الموجودة بالجامعة والتي يقوم بها المورد البشري الموجود في الجامعة (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين الإداريين) من أجل توظيف هذه المعرفة في تحقيق أهدافها والمتعلقة بالدرجة الأولى بضمان جودة المخرج التعليمي وتحقيق الميزة والمكانة التنافسية.

3 - مفهوم التعليم العالي:

أ- اصطلاحا:

✓ **تعريف منظمة اليونسكو:** "التعليم العالي هو كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، والذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسات جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى يكون معترف بها من قبل السلطات الرسمية للدولة"³

ركز هذا المفهوم على الاعتراف والمصادقة القانونية والرسمية للدولة على كل ما يتعلق بعمليتي التدريس والتكوين في هذه المرحلة.

¹ - حسين عبد الرحمن الشيمي : "الإدارة الرأس معرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص82.

² - ياسر الصاوي : "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص20.

³ - Unesco , **conférence mondiale sur l'enseignement supérieur siècle**, disponible sur : www-Unesco.org, consulter le : 15/12/2018

✓ ويعرف كذلك : على أنه " التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية بعد النجاح في شهادة البكالوريا وتتراوح مدة الدراسة به حسب التخصص المدروس، يتم في جامعات تمثل مؤسسات علمية ذات هيكل تنظيمي متسق وأنظمة وأعراف وتقاليدها جامعة معينة، والتي بدورها ما تتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة"¹.

ركز هذا التعريف على بعدين الأول يتعلق بالنسق الاجتماعي الذي يتم فيه عملية التعليم في مرحلة ما بعد الثانوية وهو الجامعة التي تعتبر نسق فرعي من النسق الاجتماعي الكلي حسب البنائية الوظيفية والثاني يمتد إلى الثقافة المؤسساتية التي تنتشر بين أعضاء هذا النسق.

✓ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "هو مستوى أو مرحلة من الدراسة تلي التعليم الثانوي، وتباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات الحكومية والخاصة وفي الكليات والمعاهد وغيرها من المنشآت التعليمية الأخرى"².

هذا التعريف حدد طبيعة البناء الاجتماعي الذي تتم فيه عملية التعليم في مرحلة ما بعد الثانوية.

ب - التعريف الإجرائي:

التعليم العالي هو التعليم والتكوين الذي يقدم للطالب في المؤسسة الجامعية من قبل أشخاص مؤهلين وعلى درجة عالية من التكوين، وتهدف هذه العملية التعليمية إلى تكوين خريج متخصص في مجال علمي معين يستطيع من خلال المعارف المتنوعة التي يملكها في هذا التخصص اقتحام سوق الشغل .

4 - مفهوم الجودة :

أ - لغة:

الجودة أصلها من جود، والجيد نقيض الرديء، وحاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا وقد جاد جوده، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل³، والجودة مشتقة من جاد جودة بمعنى صار جيدا، فعل الجيد، وتعني كذلك صفة الجيد - أو الصواب⁴.

¹ - أحمد حسين الصغير: "التعليم الجامعي بالوطن العربي"، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2005، ص21.

² - عطاوي محمد: "التعليم الإلكتروني ودوره في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2015، ص122.

³ - ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص72.

⁴ - مجاني الطلاب، دار مجاني، ط5، بيروت، لبنان، 2011، ص166.

ويرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *qualités* التي تعني طبيعة الشخص أو درجة صلابته، وكذلك تعني الدقة والإتقان¹.

ب - اصطلاحا :

✓ تعريف **jurand**: "الجودة هي الملائمة للاستخدام"²

هذا التعريف ركز على الجودة من منظور المواثمة أو التوافق بين خصائص المنتج أو الخدمة والمواصفات التي يطلبها الزبون، وبالتالي فهذا التعريف أهمل مؤشرات أخرى لقياس الجودة خاصة في ما تعلق بالتفوق على توقعات المستخدم ومنحه الأفضل له، إضافة إلى السرعة وقلّة التكاليف في إيصال المنتج وتقديمه بالطريقة المناسبة.

✓ تعريف **jcou pierre**: "تمثل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة بالعمل والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلي رغباته وفق سعر تنافسي وفي الوقت المناسب. ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه"³.

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن الجودة يجب أن تستوفي مجموعة من الشروط:

- القدرة على إشباع حاجة المستهلك.
- تقديم الخدمة أو المنتج في وقت مناسب وسعر يضمن زيادة الطلب عليه.
- تسويق الخدمة للعميل بطريقة ملائمة.

✓ تعريف **Krajawsk and ritzman**: "الجودة هي تلبية ما يتوقعه المستهلك أو التفوق عليه"⁴.

إن المحلل لهذا التعريف يجد أنه أعطى مفهوم أكثر حداثة للجودة حيث ركز على عنصر القدرة والإبداع والابتكار وتجاوز توقعات المستهلك بتقديم المنتج بخصائص ومواصفات تفوق توقعاته.

¹ - قاسم نايف علوان: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو(2001-2002)", دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص20.

² - ياسين سليمة: "تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي الجزائري"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد3، العدد2، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018، ص549.

³ - سوسن شاكور مجيد وآخرون: "الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص153.

⁴ -هاشم فوزي دباس العبادي ، يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سبق ذكره، ص70.

✓ تعريف **jerome**: "الجودة هي عملية بنائية تركز على الجهود الإيجابية بهدف تحسين المخرج النهائي"¹.

نستنتج من هذا التعريف أنه ركز على بعدين أساسيين وهما البعد البنائي الذي ينظر للجودة باعتباره عملية مركبة تتضمن مجموعة من الإجراءات والمراحل والجهود لإخراج المنتج في صورة نهائية تستوفي جميع الشروط التي يريدها العميل وهذا البعد الثاني هو البعد الوظيفي .

✓ تعريف **Philip B.crosby**: "الجودة هي الالتزام بالمتطلبات وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى"² .

ركز هذا التعريف على مبدأ صفر (0) خطأ في عملية إنتاج المنتج وعلى ضرورة الأداء النموذجي .

✓ تعريف **Taguchi**: "الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستقبل ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث، الضجيج و غيرها"³.

الجودة من هذا المنظور مرتبطة بالقدرة على خفض معدل تكاليف الخسارة وتحقيق الموازنة بين عملية إنتاج وتقديم المنتج للمجتمع وبين المحافظة على البيئة في إطار ما يصطلح عليه بالصدقة مع البيئة.

✓ تعريف المنظمة الأوروبية للجودة: "الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات التي تجعل المنتج قادراً على الإيفاء بحاجة معينة"⁴.

استناداً لهذا التعريف فإن الجودة تحمل في طياتها مجموعة من الشروط اللازمة التي يستوفيهها المنتج لإشباع حاجات المستفيد، وهو ما يتفق مع تعريف الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (aspc) :

¹- زرقان ليلي: "اقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي" ، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص: الإدارة التربوية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة سطيف2 ، الجزائر ، 2012.2013 ، ص 18.

²- أبو النصر مدحت محمد: "التنمية المستدامة: مفهوماً-أبعادها- مؤشرات" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص241.

³- محمود حسين الوادي وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص20.

⁴ - صهيب كمال الآغا، عساف محمود عبد المجيد: "الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية" ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص331.

"حيث ترى أن الجودة هي مجموعة من المميزات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجيات الزبائن"¹ .

✓ **تعريف منظمة القياس العالمية iso:** "الجودة مجموعة من الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجات ومتطلبات العميل بأقل التكاليف"² .

نستخلص من هذا التعريف أن الجودة تقاس من خلال مواصفات وخصائص محددة مسبقا تحقق القدرة على تلبية حاجات المستخدم بأقل خسارة وتكلفة.

من خلال عرض كل هذه التعاريف حول مصطلح الجودة نجد أنها تحمل معاني متعدد ومتباينة ويرجع ذلك إلى تعدد الأطراف أو الجهات المرتبطة بها والمتمثلة في المنتج، المستفيد أو العميل، المجتمع .

ج - التعريف الإجرائي :

الجودة هي مجموعة من المعايير والمؤشرات المصممة مسبقا ويجب أن تتوفر في المنتج التعليمي الذي تقدمه الجامعة لتحقيق أعلى درجات الرضا لدا كافة المتعاملين معها الأمر الذي يضمن إعطائها قيمة التميز.

5- مفهوم جودة التعليم العالي:

أ-اصطلاحا :

✓ **تعريف senacter:** "جودة التعليم العالي هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودءوب لتحقيق توقعات المستفيد، وأداء العمل الصحيح من أول مرة مع تحقيق الجودة"³ .

هذا التعريف اعتبر الجودة ثقافة بمعنى مجموعة من القيم والمعايير التي يجب أن يقوم عليها أداء العاملين بالجامعة وركز هذا التعريف على المديرون والموظفين بالدرجة الأولى باعتبارهم الجهة المسؤولة والقادرة على تطوير وتحسين أداء ومردود صفر خطأ في الأداء.

¹ - حبشي فتيحة: "إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص23.

² - فتحي أحمد يحيى العالم : نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص27.

³ - بجاوي إلهام، مشنان بركة : "أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص167.

✓ تعريف نواف محمد البادي: "جودة التعليم العالي هي التحسين المستمر للمدخلات والعمليات التي تحقق التحول إلى المخرجات بشكل فعال، ويعتمد إحداث هذا التحسين على أداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الأداء بما يؤدي إلى تلقي الطلاب لمخرجات العملية التعليمية بأساليب متضمنة للجودة"¹.

هذا التعريف اعتبر جودة التعليم العالي انعكاس لنجاح عملية تحويل مدخلات الجامعة إلى مخرجات تتضمن شروط الجودة كما أضاف هذا التعريف تحقيق هذه الجودة والمرتبطة ب: الطلاب، المباني، التجهيزات، طرق الأداء.

✓ تعريف مؤتمر اليونسكو للتعليم 1998: "الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف التعلم و الأنشطة من: المناهج الدراسية، البرامج، البحوث العلمية، الطلاب، المباني، المرافق و الأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع والتعليم الذاتي الداخلي"².

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق من حيث معايير الجودة التعليم العالي، لكنه أضاف عنصرا جديدا وهو أن جودة التعليم العالي تتضمن تقديم خدمات للمجتمع وبالتالي نجد هذا التعريف لا ينظر للجامعة كنظام له علاقة داخلية فقط بل في علاقة تبادلية مع النظام الاجتماعي الكلي.

✓ تعريف Taylor and Hill: "إرضاء الزبون ومعرفة متطلباته الحالية والمستقبلية وتحقيقها سواء كانوا زبائن داخليين كالطلاب والمعلمين أو خارجيين كأولياء الأمور والمؤسسات التي سيعمل بها الخريج مستقبلا إضافة إلى التحسين المستمر لتأكيد تطابق المواصفات والمعايير التي تحددها متطلبات الزبائن"³.

من هنا نجد أن جودة التعليم العالي ليست عملية بسيطة في تركيبها، لكنها عملية مركبة وشاملة تهدف إلى تحقيق التميز والتفاعل داخل وبين عناصرها داخليا وفي المحيط الخارجي.

¹ -نواف محمد البادي: "الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الإيزو"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2010،ص 77.

² -بختي زهية، ابن العربي أحمد : "تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل. م. د"، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، سبتمبر 2017،ص167.

³ -بوطبة نور الهدى، بن زيان إيمان : "إدارة المعرفة كآلية لتحسين جودة التعليم العالي"،مجلة الباحث الاقتصادي، العدد2، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2014،ص248.

ب- التعريف الاجرائي:

جودة التعليم العالي هي توفر مجموعة من المواصفات أو الخصائص في المستفيد الأول من العملية التعليمية وهو الطالب الجامعي، كذلك جملة الإجراءات والمعايير التي يتم اعتمادها وتنفيذها لضمان التحسين المستمر في العملية التعليمية في ظل نجاعة أدوات وأساليب تنفيذه هذه العملية لتحقيق أهداف استراتيجية خاصة فيما تعلق بالميزة التنافسية.

سادسا: المقاربات النظرية

1- المقاربات النظرية المرتبطة بإدارة المعرفة :

تتطلب الدراسة المعمقة لإدارة المعرفة ضرورة تحديد وتحليل الخطوة الكبرى والجذور النظرية الأساسية لها، وضمن هذا الإطار نجد أن أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كبيرة في هذا المجال ويمكن توضيح أهم هذه المقاربات في:

أ- مقارنة رأس المال الفكري للمؤسسة:

تنطلق هذه المقاربة من فكرة أن المؤسسة تحوي نوعين من الموارد: الموارد المادية والموارد اللامادية، وتتعلق الأولى بالبيانات، الآلات، المال، المواد الأولية، أما النوع الثاني فيتعلق بالموارد غير الملموسة والتي لها ارتباط وثيق بالموارد البشرية للمؤسسة وتشمل: الخبرات، التجارب، العمليات والأساليب التي تم تطويرها في مجموعها ما يطلق عليه ب"الرأس المال الفكري" أو الرأس المال اللامادي" والذي عرفه "tamstewart" بأنه تلك الجوانب الفكرية التي تشمل المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة والتي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تحقق القيمة.

قدمت هذه المقاربة إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة من خلال التركيز على العناصر التي من شأنها أن تعطي المؤسسة قيمة حقيقية وقدرة على التأقلم مع الأوضاع الجديدة، من خلال صب جل الاهتمام على الموارد غير الملموسة أو اللامادية للمؤسسة¹، والتي تكتسب أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان كيفية تنفيذ العمليات أو عبر خيارات اعتمدت سابقا، فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد غير الملموسة تؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية صعبة الملاحظة على المدى القريب من قبل المنافسين.

هذه المقاربة تصب جل اهتمامها على العناصر التي تشكل مصادر أساسية للرفع من قدرة وكفاءة المؤسسة من خلال العمل على استغلال القدرات والكفاءات الفردية لأعضاء التنظيم في إطار سياق تنظيمي وجماعي مما يساهم في خلق قاعدة مشتركة من المعرفة تشكل أساس تكوين رأس مال فكري للمؤسسة ككل.

¹ - زبير فتحي : "شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة دراسات وأبحاث ، العدد27، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، 2017، ص08.

في هذا السياق رأى "bareney" أنه لكي تساهم الموارد اللامادية في تكوين رأس مال فكري قادر على منح ميزة تنافسية للمؤسسة لا بد من أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط أهمها:

- أن تتمثل هذه الموارد قيمة حقيقية بالنسبة للمؤسسة .
- أن تكون متاحة ومتوفرة على مستوى المؤسسة فقط أو على مستوى البعض من منافسيها.
- أن تكون غير قابلة للاستبدال¹.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية يكون من خلال الاهتمام بالبعد الفكري أي الرأسمال المعرفي باعتباره العنصر الفعال الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز والاستمرار، خاصة وأن الجامعة بتعبير "بيير بورديو" تمثل فضاء أو مجال لإنتاج المعرفة وإعادة إنتاجها فالمعرفة من خلال هذا الطرح تمثل المقوم الأساسي لتطبيق فعال لإدارة المعرفة، وما يمكن الإشارة إليه أن هذا المقاربة اعتبرت المتطلبات المادية (البنى التحتية) عنصرا ثانويا.

ب - مقارنة خلق المعرفة الجديدة:

تستمد هذه المقاربة أصولها من الإسهامات التي قدمها كل من "nonaka et takeachi" والأساليب التي انصببت على أهمية خلق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على دراسة الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها لخلق المعرفة واستعمالها وتقاسمها بهدف الرفع من قيمة المؤسسة، حيث ينصب اهتمام هذه المقاربة على دراسة المؤسسة من جانب كيفية خلق هذه الأخيرة للمعلومات والمعرفة أكثر من التركيز على كيفية معالجتها للمعلومات والمعرفة، وذلك قصد العمل على رفع مخزون المعرفة الخاص بالمؤسسة بالاعتماد على عمليات الخلق والإبداع والابتكار والتعلم التنظيمي، والتي من شأنها أن تعمل على إنتاج المعرفة الجديدة أو دمج المعرفة المتوفرة بهدف خلق وتطوير معارف المؤسسة.

وفي هذا الصدد أكد كل من "nonaka et takeachi" على أن المؤسسة الناجحة هي التي تخلق المعرفة الجديدة باستمرار من خلال الدمج والمزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية مما يسمح باستثمار

¹ - المرجع نفسه، ص08.

المعرفة المتاحة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة في تطوير وإيجاد معارف جديدة واقترحا أربعة طرق كفيلة بتحقيق ذلك والتي تتعلق بـ :

- التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية.
- التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة.
- التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية.
- التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

كما انصب اهتمام هذه المقاربة على عنصرين أساسيين هما:

- الشروط التي من شأنها أن تسهل عملية المعرفة التنظيمية.
- المراحل الأساسية لهذه العملية (خلق المعرفة)¹.

أما الشروط الأساسية لخلق المعرفة التنظيمية فتتمثل في النية l'intention والاستقلالية l'autonomie ، التكرار la redondance ، الفوضى الخلاقة la chaos créatif ، التنوع، في حين يرتبط الشرط الثاني بقدرة المؤسسة على توفير المناخ الملائم لتراكم المعرفة على المستوى الفردي ،وعلى مستوى النشاطات الجماعية.

يمكن القول أن هذه النظرية تكمل مقاربة الرأسمال الفكري للمؤسسة وبالتالي من خلال هذا الطرح نستطيع القول أن قدرة الجامعة على تطبيق إدارة المعرفة بالمفهوم الكامل يقترن بعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة وهي عملية إنتاج المعرفة وتوزيعها لتنتهي إلى الاستثمار والتطبيق الفعال لها، ذلك أن الجامعة تمتلك أفراد قادرين على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة وتطويرها باستمرار

2-المقاربات النظرية المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي (الجامعة) :

أ- النظرية البنائية الوظيفية (تالكوت بارسونز) :

تقوم هذه النظرية على النظرة العامة للمجتمع باعتباره مجموعة من البناءات والنظم والمؤسسات والأنساق الاجتماعية التي يرتبط كل جزء منها بالآخر ارتباطا وظيفيا قصد التكامل والتعاون فيما بينها لأداء وظيفة

¹ - المرجع نفسه، ص10

عامة، تتجسد في المحافظة على البناء الكلي وهو النسق الأكبر المتمثل في المجتمع ككل وهذا التكامل يسمى التساند البنائي والوظيفي قصد المحافظة على البناءات الاجتماعية العامة¹.

ويعتبر "بارسونز" من أبرز ممثلي الاتجاه الوظيفي، وقد اهتم بالتعليم العالي ودور الجامعة في تكوين إطارات كفاءة قادرة على العطاء وبواسطتها يضمن المجتمع بقائه واستمرارية، وهذا بتكوين أفراد قادرين على تفعيل وصقل المواهب الطلابية لصنع غد أفضل، ويسود بينهم جو من التكامل والتجانس والانسجام لا لغاية سوى الحفاظ على النسق الأكبر وهو المجتمع. إن اعتبار الجامعة هي الأم المغذية لكل القطاعات دليل على الدور الاستراتيجي للجامعة خصوصا في مسألة تكوين وتزويد القطاعات وتزويد القطاعات الأخرى بالإطارات المهنية الفائقة التحزيء².

وعلى هذا الأساس تصبح الجامعة نظام اجتماعي فرعي يتم فيه إنتاج المعرفة وتكوين أفراد وخريجين قادرين على التكيف مع متطلبات العالم الخارجي بمعنى آخر الجامعة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق عنصر الجودة في مختلف أبعادها لخدمة المستفيد الأول منها: الطالب والمجتمع.

ب - نظرية الأنساق:

ترى هذه النظرية الجامعة نسق مفتوح، وهذا راجع إلى تأثير الجامعة وتأثيرها في المحيط الاجتماعي، فالعلاقة متبادلة قصد إحلال التكامل والكمون والاستقرار النسبي في الجامعة من المتطلبات التي يزودها المجتمع بها من أفراد عاملين وقوى طلابية هائلة ، فهذا تأكيد على أن الجامعة نسق مفتوح³.

والمؤسسة الجامعية نسق مفتوح يضم عدة علاقات وظيفية وتنظيمية تربط الجامعة بالمحيط الذي تنتشر منه ، ويتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه المدخلات قد تكون مواد خام، تجهيزات ، هيكل، طاقات بشرية... الخ، فالهيكل الذي يقدمه المحيط للجامعة قد يكون معارف، تقنيات مختلفة، طلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

¹ - المعطي عبد الباسط : "اتجاهات نظرية في علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص275.

² - بومعزة علي أحمد : "تمثلات الطلبة لواقع التكوين الجامعي المتدرج في الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم: علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص50.

³ - المرجع نفسه، ص51.

أما الطاقات فهي الشباب الجامعي المكون تكويننا استراتيجيا والأجزاء هم: الأساتذة والعمال بمختلف أنواعهم، وتشارك هذه العناصر التي تسميها مدخلات في عملية التحويل من خلال نشاطات أساسية¹، هذه النشاطات موجهة لتحقيق الهدف الرسمي للجامعة مثل المحافظة على النظام الداخلي للجامعة وهذا يسمح بالتكيف مع المحيط بواسطة العمال المرتبطين بوظيفة الاستقبال التنظيمي.

من خلال هذا الطرح يمكن القول أن الجامعة تقوم بالحصول على المعرفة ليس فقط من المحيط الداخلي بل أيضا من خلال الاتصال الدائم بالبيئة الخارجية، الأمر الذي يمكن المؤسسة الجامعية من تجديد معارفها بصورة مستمرة تمكنها من تطوير أساليب العمل، الحصول على مدخلات جديدة، التكنولوجيا، وكلها مقومات أساسية لإدارة المعرفة.

3-المقاربات النظرية المرتبطة بالجودة:

أ- نظرية جوران (الملائمة للاستخدام):

انطلق "جوران" في نظريته من أن تكون السلعة أو الخدمة قادرة على تقديم الشيء الذي يريده العميل منها، وقد بين "جوران" أن الملائمة للاستخدام تتكون من خمسة أبعاد أساسية:

- جودة التصميم: وهي الجودة في المواصفات والخصائص التي يتم وضعها قبل بدء العملية الإنتاجية بحيث يراعي تحقيقها أثناء هذه العملية لتصل لأيدي المستهلكين على شكل سلع ذات مواصفات محددة وفقا لرغبات المستهلكين.
- جودة مطابقة المواصفات أي أن تكون السلع المنتجة مطابقة للمواصفات المحددة مسبقا.
- أن تكون السلعة متاحة.
- أن يتوفر فيها الأمان في الاستخدام.
- الأداء عند الاستخدام: أي أن تكون السلعة قادرة على تقديم الفائدة للعميل عند الاستخدام².

لو حاولنا تسليط الضوء على جودة التعليم العالي من خلال مقارنة "جوران" للجودة نجد أن الجامعة كي تحقق متطلب الجودة في خدماتها يجب أن تحقق ما أطلق عليه "جوران" الملائمة للاستخدام بمعنى أن الجامعة

¹-فضيل دليو وآخرون : "الجامعة تنظيمها وهيكلتها"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد1، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995،ص98.

²- مأمون سليمان الدراركة : "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2005،ص27.

يجب أن تضع مجموعة من المعايير والمواصفات والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق المواثمة أو التوافق بين ما تقدمه هي كمؤسسة خدمتية وإنتاجية في أن واحد وبين ما يطلبه أو يريده المستفيد من هذه الخدمات حيث يجب أن تعمل على تكوين وإعداد طالب جامعي مؤهل ومتخصص يملك الصفات أو الخصائص والمؤهلات والمهارات التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل والتي بدورها تجعل المجتمع راض عن ما تقدمه الجامعة كنظام جزئي مكمل للنظام الكلي.

ب- نظرية فليب كروسي:

تقوم هذه النظرية على فكرة العمل بالأخطاء zero défauts ويقسم نظريته إلى قسمين:

- ✓ القسم الأول : الشروط المطلقة لتحسين الجودة وهي:
 - مطابقة المنتج مع الشروط الأساسية التي تضعها الإدارة.
 - إتباع طريقة الوقاية.
 - معيار الأداء هو عدم المطابقة بين المنتج وبين الشروط الأساسية التي تضعها الإدارة.
- ✓ القسم الثاني: العناصر الأساسية للتحسين وهي:
 - التصميم
 - التعليم
 - التنفيذ

هذا وقد حدد كروسي أربعة عشرة خطوة لتنفيذ إدارة الجودة لتكون مرشدا لبناء موقف ثابت لتحسين النوعية في المؤسسة وهي :

- التزام وتعهد الإدارة بالتحسين التزاما طويل المدى.
- تشكيل فرق تحسين الجودة وتحديد المشاكل الحالية و المحتملة.
- حساب تكلفة الجودة فور حدوثها، وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية¹.
- الوعي بالجودة .

¹ - عبد الله المعطي محمد عساف : " النظرية الاسلامية العلمية في الإدارة (نظرية الإدارة بالقيم)", دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص - ص 117-118.

- الإجراءات التصحيحية.
- اللاعيوب.
- التدريب.
- وضع الأهداف.
- القضاء على أساليب العيب.
- المكافأة: اعتراف المنشأة و تقديرها لكل من يعمل على تحقيق أهداف الجودة.
- مجلس إدارة الجودة¹.

تفسر لنا نظرية كروسي موضوع الجودة في التعليم العالي من خلال التأكيد على مجموعة من الشروط والعناصر الأساسية لتحقيق الجودة والتي يجب أن تتوفر في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتفوق منها الجامعة التي يجب عليها أن تتبنى هذه المبادئ التي اعتبرها كروسي بمثابة مرشداً وموجهاً لتطبيق مدخل الجودة، وعلى الجامعة كمؤسسة تسعى للوصول إلى التميز والنجاح والجودة أن تسعى من خلال أساليب وميكانيزمات معينة إلى تحقيق مبدأ صفر خطأ أو عيب إذ اعتبره فيليب كروسي مركزاً للتغيير والتطوير وتحقيق المتطلبات الأخرى لنجاح عملية تطبيق الجودة.

ج - نظرية إدوارد ديمينج:

فلسفته كانت تنص على أن الجودة تكون مسؤولية الإدارة العليا، وتمثلت إسهاماته في مجال الجودة في ما يلي:

- ✓ مبادئ "إدوارد ديمينج" الأربعة عشر:
- التهيؤ للاستمرار في التوجه نحو تحسين المنتج.
- تبني فلسفة جديدة للتطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
- التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا.
- تبني أساليب حديثة في الإشراف وتحقيق التنسيق الفعال بين الإشراف والقيادة.
- العمل على إزالة العوائق والحواجز بين الأقسام والإدارات العامة في المنظمة.

¹ - أحمد عبد الرحمن غنيم : "رؤى الجودة"، الموقع الإلكتروني :

- استخدام الطرق الإحصائية لتحسين المستمر لكل العمليات المتعلقة بضبط الجودة
- التحسين المستمر لجودة المنتج وذلك بالتقليل من العيوب، وذلك يساهم في تخفيض التكاليف الإجمالية للإنتاج.
- توطيد العلاقة بين الموردین.
- التوقف على الاعتماد على أساليب الفحص والتفتيش والفحص الشامل للمنتجات، وإنما الاعتماد على جوانب إحصائية تفيد في بناء الجودة.
- إبعاد الخوف عن العاملين والعمل على تهيئة المناخ الملائم ليعمل الجميع بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- التخلص من معايير العمل المبنية على أساس تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على التحسين المستمر.
- التخلص من الشعارات والخطب، وأن يكون الهدف هو حث العاملين للوصول إلى صفر عيوب.
- إزالة الحواجز التي تحرم على العاملين الاعتزاز والافتخار بعملهم.
- التزام الإدارة العليا للمنظمة بالجودة واعتبارها ضرورة أساسية¹.

✓ الأخطاء التنظيمية السبعة:

- التركيز على أهداف الربح القصير.
- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين.
- عدم كفاية أنظمة تقسيم الأداء .
- التغيير المستمر في الإدارة العليا.
- عدم بناء الجودة في المنتج من الخطوة الأولى.
- كلفة ضمان الجودة المرتفعة تتحملها المنظمة.
- اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة و تجاهل البيانات التي تحتاج للتحليل².

¹ - محمد محمود الفاضل : "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 60.

² - مهدي السامري: "إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 54.

تفسر لنا هذه النظرية موضوع الجودة في التعليم العالي من خلال التأكيد على أن الجامعة لكي تحقق الجودة التعليمية ، جودة الطالب الجامعي ، الأستاذ وباقي العناصر الأخرى لابد من اعتماد مجموعة من الأساليب الموضوعية التي تضمن تحقيق ذلك المبتغى منها مثلاً: التدريب لتطوير ورفع أداء العاملين عن طريق إكسابهم قدرات ومهارات جديدة، تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق التعاون والانسجام والتكامل بين جهود العاملين، كذلك التخلص من التركيز على الجودة في بعدها الكمي فقط وغيرها من الأساليب. إضافة إلى تجنب الوقوع في جملة من الأخطاء التي تؤدي إلى حدوث خلل أو نقص في تحقيق الجودة بمفهومها الكامل، حيث أكد "ديمينج" أن التركيز على تحقيق الأهداف القصيرة المدى، تحمل المنظمة لكافة التكاليف، وضعف عملية تقييم الأداء وغيرها... من شأنها أن تؤثر على نجاح تطبيق الأساليب والاستراتيجيات اللازمة لنجاح تحقيق الجودة النوعية. ومن هذا المنطلق يجب أن تكون الجامعة وحدة متكاملة من أجل تحقيق أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن.

سابعاً: الدراسات السابقة

1- دراسات عن إدارة المعرفة:

أ/ دراسة هبة خالد نعيم عز الدين بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التمييز" 2016¹

تمركز التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة حول " ما أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التمييز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟ وتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

- ما مدى درجة توفر ثقافة التمييز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) وتطوير ثقافة التمييز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزي للخصائص الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والجامعة)؟

وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات في ضوء مشكلة الدراسة واشتملت على الفرضيات الآتية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الثقافة التمييز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

-تؤثر عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) تأثيرات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في تطوير ثقافة التمييز في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة².

¹ - هبة خالد نعيم عز الدين : "أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التمييز"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة تغزي الخصائص الديمغرافية الآتية : (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والجامعة).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول ثقافة التمييز تغزي الخصائص الديمغرافية الآتية : (جنس، عمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجامعة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة والكشف عن أثرها في تطوير ثقافة التمييز بالجامعات محل الدراسة تغزي للخصائص الآتية : (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجامعة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 278 مفردة وهي عينة عشوائية طبقية حسب الجامعة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية مرتفعة بوزن نسبي 73.5% مرتبة على النحو الآتي : تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة وأخيرا توزيعها .

- كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة ($a \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير ثقافة التمييز حيث بلغ معامل الارتباط 0,822.

فيما يخص علاقة الدراسة بالدراسة الحالية فهي تساعد الباحثة لإثراء الجانب النظري في المؤسسات التعليمية الجامعية، وكذلك أهمية تطبيقها بالإضافة إلى تكوين فكرة عن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التطوير وقيمة المؤسسة الجامعية من خلال تحقيق التمييز باعتباره مؤشر من مؤشرات الحكم أو قياس مستوى جودة التعليم بالجامعة.

ب/ دراسة حمدة بنت حمد بن هلال السعدية بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى"¹ 2015/2014.

بنيت الدراسة على التساؤلات التالية:

- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين في الإدارة الوسطى تغزي إلى متغيرات : النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة العالية؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين في الإدارة الوسطى ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تغزي إلى متغيرات النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من 52 مفردة من الإدارة الوسطى.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى تبعاً لمتغيرات الدراسة .

- هناك أهمية كبيرة للعمليات الأربعة لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تطبيقها، نشرها، تخزينها) بوزارة التعليم العالي سلطنة عمان.

هذه الدراسة حاولت فهم واقع إدارة المعرفة بوزارة التعليم العالي بسلطنة عمان حيث ركزت على تحديد أهم متطلبات تطبيق هذه الإدارة وتحديد أهم عملياتها.

¹ - حمدة بنت حمد بن هلال السعدية : "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى"، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني، المجلد 6، العدد 22، جامعة القدس، 2018.

تشير هذه الدراسة لموضوع مهم وهو مدى فهم واستيعاب ثقافة إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي باعتبارها نموذج أمثل يقتضى به في تسيير واستثمار المعرفة حيث تهتم الدراسة الحالية بالتركيز على أهم عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة التي يجب تواجدها بالمؤسسة الجامعية لتحقيق متطلبات الجودة التعليمية وبالتالي تساعد هذه الدراسة الباحثة في أخذ فكرة عن أهمية وفائدة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية المعاصرة ومنه تكوين رصيد معرفي يعزز الجانب النظري.

ج/دراسة حميود عمار بعنوان: "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي"¹ 2017/ 2018.

بنيت هذه الدراسة على السؤال الرئيسي المتمثل في: ما مدى تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في المؤسسات الجزائرية؟

والذي تفرع بدوره إلى أسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع تطبيق نظم إدارة المعرفة بمختلف أنواعها في المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة؟
 - ما هو واقع تطبيق الابتكار التسويقي بعنصره في المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة؟
 - هل توجد فروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق نظم إدارة المعرفة والابتكار التسويقي في مؤسساتهم تعزى لخصائصه الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، الخبرة)؟
- هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في عينة من المؤسسات الجزائرية قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات وزعت على عينة قدر عددها 365 ممثل للمؤسسات المشاركة في معرض الجزائر الدولي للمؤسسات الاقتصادية سنة 2016.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

¹ - حميود عمار: "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي"، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017.

-تؤثر كل من نظم تخزين المعرفة ،تنظيم المعرفة ،تطبيق المعرفة ونظم توزيع المعرفة على الابتكار التسويقي وبعديه أساليب الدعم والمخرجات ، في حين لا تؤثر نظم اكتساب المعرفة لا على الابتكار التسويقي ولا على بعديه أساليب الدعم والمخرجات.

-وجود فروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة الماجستير وبين إدراك أقرانهم من أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوي أو ليسانس أو ماستير لواقع تطبيق نظم اكتساب المعرفة.

-وجود علاقة بين إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق نظم المعرفة والمخرجات وبين متغير المؤهل العلمي، وأيضاً بين إدراكهم لواقع تطبيق أساليب الدعم وبين متغيرات العمر والوظيفة والخبرة.

تلقتي هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في أنها ستمكن الباحثة من تكوين تصور عام عن مدى تبني المؤسسات عامة لأسلوب إدارة المعرفة وبحث مدى تبني هذه الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية لكن بالتركيز على المؤسسة الجامعية في ضوء وجود العديد من التحديات المعاصرة خاصة عنصر الجودة، والتوصل إلى معرفة آليات وميكانيزمات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبحث أهم المعوقات التي تحول دون فعالية تطبيقها.

2-دراسات عن جودة التعليم العالي:

أ/دراسة رقاد صليحة بعنوان: " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته"¹، 2014، 2013.

انطلقت الدراسة من إشكال رئيسي وهو: ما هي معوقات وأفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

اندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

-ما هي المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

¹ - رقاد صليحة : "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه و معوقاته"،رسالة دكتوراه منشورة ، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013/2014.

- ما هي السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- تدفع كل من التحديات الداخلية والتحديات الخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

- لا تختلف وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

- توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

- توجد مجموعة من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

هدفت الدراسة إلى إبراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال عرض بعض تجارب الدول المتقدمة والعربية للاستفادة منها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأداة بحثية رئيسية، والمجتمع المستهدف من هذه الدراسة هو مسؤولي ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري، والبالغ عددهم 28 مسؤولا.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود مجموعة من التحديات الداخلية التي تدفع مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة إلى تطبيق نظام الجودة خاصة فيما يتعلق بتزايد البطالة بين الخريجين الجامعيين وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

- وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، فقد شكل الجانب السلوكي والخاص بمقاومة تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أكثر العوامل إعاقة ، يلبيه جانب القيادة على مستوى الوزارة الوصية.

- عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نجد تحسن وتوعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة ودعم و تأييد الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لهذه العملية.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوعا يحظى بالاهتمام الدولي والعربي وهو تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وكان التركيز في هذه الدراسة على واقع المؤسسة الجامعية الجزائرية ودرجة اهتمامها وتبنيها لهذا المدخل من خلال تسليط الضوء على عوامل نجاح التطبيق هذا النظام وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقه في الجامعة الجزائرية، وبالتالي تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محاولة إبراز واقع تطبيق نظام الجودة في الجامعة الجزائرية والوقوف على أهم العناصر التي تمثل الدعامة الأساسية لتحقيقها، كذلك محاولة توضيح الفائدة من تطبيق هذا النظام خاصة في علاقته مع مدخل إدارة المعرفة التي تعتبر نمطا إداريا مستحدثا يساهم في إرساء دعائم الجودة .

ب/دراسة بليبة محمد بعنوان: " تحديد معايير ضمان لجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي"¹ 2016/2015.

السؤال الرئيسي لهذه الدراسة هو: ما مدى إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

والذي انبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي الجودة؟ وما المقصود بضماتها؟

- كيف يمكن تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي؟

¹ - بليبة محمد: "تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.

-هل هناك تجارب ناجحة في ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي؟

-ما دور جوائز الجودة في بناء الاعتماد الأكاديمي بضمان الجودة بالتعليم العالي؟

- ما علاقة الاعتماد الأكاديمي بضمان الجودة في التعليم العالي؟

تمثلت الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة في :

الفرضية الأولى: التطبيق المتكامل لمعايير الجودة يؤدي إلى الارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي مما يضمن جودة التعليم العالي ككل.

الفرضية الثانية: العلاقة المتبادلة بين كل من نظام ضمان الجودة ونظام الاعتماد الأكاديمي تؤدي إلى ضمان جودة أداء المؤسسة التعليمية والتحسين المستمر في مخرجاتها.

الفرضية الثالثة: تطبيق الجامعة معايير جودة التعليم العالي بما يحقق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق معايير ضمان الجودة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي العربية لمواكبة ما وصلت إليه مؤسسات التعليم العالي الأجنبية وكذا معرفة أهم الحواجز التي تحول دون تطبيق هذه المعايير.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات المتعلقة بالبحث وتم توزيعها على عينة عشوائية البالغ حجمها 250 مفردة تمثل نسبة 23,43% من المجتمع الكلي للدراسة.

من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

-أن الجهود المبذولة في العمل على نشر وتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي الجزائرية غير كافية للقيام بتطوير وتحسين الجودة فيها.

-هناك اهتمام بالجانب الكمي دون الجانب النوعي في مخرجات التعليم العالي حيث أن الجانب النوعي لم يرقى إلى المستوى المطلوب لأن المستفيد من المخرجات التعليمية لازالوا غير راضيين عن نوعية هذه المخرجات.

-لقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح مدخل ضمان الجودة كإستراتيجية لتحسين النظام التعليمي الجامعي، ورفع مستوى مخرجاته، وتطويره لمواكبة الركب العالمي وتحصيل ميزة تنافسية وبالتالي هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسة

الحالية في اتجاهها نحو دراسة واقع الجودة في الجامعة الجزائرية ومتطلبات تحقيقها إضافة إلى محاولة التعرف على الآليات والميكانيزمات اللازمة والقادرة على إرساء دعائم هذا المدخل.

3-دراسات عن إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي:

أ/ دراسة توفيق الصراغ بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"¹ 2013/2012.

تمثل الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة في : كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي؟
انبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

-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؟

وللإجابة عن الإشكالية محل الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

-تقوم الكلية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

-تؤثر إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على جودة التعليم العالي (جودة البحث العلمي، جودة خدمات الطلبة والخريجين، جودة المناهج والبرامج، جودة الخدمات الإدارية).

¹ - توفيق الصراغ : "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة وتوضيح أثر تطبيقها في تحقيق الجودة التعليمية بالكلية، ومنه التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 38 أستاذ بنسبة حوالي 48,71% من مجتمع الدراسة الذي يساوي 79 أستاذا. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالكلية وهو مستوى متوسط على الرغم من وجود مفهوم إدارة المعرفة بمفهومها الكامل و الحديث.

- توجد علاقة قوية بين إدارة المعرفة ومستويات الجودة التعليمية.

تطرق الباحث من خلال دراسته إلى معرفة مدى تبلور مفهوم إدارة المعرفة ومدى إدراكه لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وتسليط الضوء على نظم إدارة المعرفة وعملياتها التي تساهم في تحقيق متطلب عالمي والتأصيل له، وهو الجودة التعليمية خصوصا عند تطبيق هذا النمط من الإدارة بصورة صحيحة، حيث أن أغلب الدراسات في هذا المجال تؤكد على العلاقة الوطيدة بينها وبين تحقيق المفهوم النوعي للجودة، وبالتالي ستمكن هذه الدراسة الباحثة من أخذ لمحة عن مدى توجه الجامعات الجزائرية لتطبيق استراتيجيات أكثر تطورا لتحقيق التطور والجودة في الجامعة.

ب/ دراسة ربا جزا جميل المحاميد بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي"¹، 2008.

التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كان حول: هل هناك علاقة بين الخصائص التي تتمتع بها الهيئة التدريسية وضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟

¹ - ربا جزا جميل المحاميد : "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

وتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل للحوافز والتكريمات التي تقدمها الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية علاقة في زيادة ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟

-هل لخبرة عضو هيئة التدريس علاقة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟

-هل هناك علاقة بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (حوسبة المكتبات، إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية ، توفر المستلزمات العالمية الحديثة، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية، تنوع المكتبات) وضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التي يتمتع بها أعضاء الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية 0,05

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 بين خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم ضمان الجودة بالجامعات الأردنية الخاصة، ولفت انتباه المعنيين وفتح المجال أمامهم في إدارة مؤسسات التعليم العالي الأردنية لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في تحسين الجودة بها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية عددها 300 مفردة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

-وجود علاقة بين المراتب العلمية والسعي للحصول عليها من قبل هيئات التدريس وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة عضو هيئة التدريس وضمان الجودة في الجامعات محل الدراسة.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المكتبات وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

-وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,05 بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

جاءت هذه الدراسة لبحث الأثر الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة التعليمية في الجامعات من خلال معرفة مدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة خاصة لدى أعضاء هيئة التدريس نظرا لأهمية هذا العنصر في المؤسسة الجامعية، من خلال محاولة تكوين وتطوير قدراته في نشر ما يملكه من معارف متنوعة. ومن هذا المنطلق نسعى من خلال هذه الدراسة محاولة بحث أهم عمليات إدارة المعرفة التي ترتبط مباشرة بتوظيف المعرفة في تحقيق عنصر الجودة التعليمية في مختلف أبعادها. وستنطلق الدراسة الحالية من حيث انتهت هذه الدراسة لكن بالتركيز على معرفة الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية من خلال مؤشرات جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب الجامعي، جودة المناهج التعليمية، جودة البحث العلمي، كذلك البحث في أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ونجاح إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرض لأهم وأبرز الخطوات المنهجية لبناء أي بحث علمي والتي تسهل على الباحث الانطلاق في عملية البحث كونها تضمن السير السليم له، وبالتالي تكون الدراسة علمية دقيقة تخرج من إطار المشكلات العامة .

الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة

تمهيد

أولا: النشأة العلمية لإدارة المعرفة وعوامل ظهورها.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

ثالثا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها

رابعا: عناصر وأبعاد إدارة المعرفة

خامسا: مراحل ووظائف إدارة المعرفة

سادسا: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها

سابعا: نماذج إدارة المعرفة.

ثامنا: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها

خلاصة

تمهيد:

في ظل التحول نحو مجتمع المعرفة الذي ازداد فيه الاعتماد على المعرفة كمورد أولي في بناء اقتصاديات الدول عن طريق الاستثمار فيها وتحويلها إلى ثروة وقيمة مضافة، أصبحت قوة المؤسسات المعاصرة مرتبطة بما تملكه من رأسمال فكري ومدى نجاحها في استثماره. فهذا التحول الجذري في طبيعة الاقتصاد خلق توجه جديد للإدارة يختلف عن الأنماط التقليدية، ألا وهو إدارة المعرفة. وعليه سيتم في هذا الفصل مناقشة أهم العناصر المرتبطة بها والمتمثلة في: النشأة العلمية لإدارة المعرفة، مراحل ووظائف إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها، نماذج إدارة المعرفة، عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما.

أولاً: النشأة العلمية لإدارة المعرفة وعوامل ظهورها

1- النشأة العلمية لإدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً وكانت معظم الكتابات حول هذا الموضوع خلال الربع الأخير من القرن الماضي، حيث في 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أثار Edward Freiginbaum عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (peter ducker) إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة، وأن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن¹، وعليه يعتبر داركر أول من استخدم مصطلح وتسمية إدارة المعرفة.

كما اعتبر don marchand أن إدارة المعرفة كانت مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات². ومنذ هذا التاريخ حظيت المعرفة باهتمام منظري الإدارة ومفكريها إذ أنها تمثل القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق أهدافها، وهي أساس البقاء والتنافس في المنظمات³.

ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي بدأ الاهتمام العلمي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية، وهذا الاهتمام أخذ في التزايد خلال الأعوام الأخيرة خاصة بعد تبني العديد من المنظمات المحلية والعالمية تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت عام 1989 وشرعت في نشر نتائج استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت عام 1994، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4% من الميزانية السنوية لتطوير وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة.

¹ - سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² - السعيد مبروك إبراهيم: "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 204.

³ - سعود بن عيد العنزي، نيفين حامد الحربي: "معوقات إدارة المعرفة في الجامعة السعودية"، مجلة طبية للعلوم التربوية، جامعة طيبة، السعودية، المجلد 10، العدد 1، 2015، ص 69.

وعليه إن النشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها وتبيان أسبابها من خلال الدراسة التي قدمها (أودر ديماتييا) فهو رأى أن إدارة المعرفة نشأت فعليا بسبب اثنين من النقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم وهي :

أ- الاتجاه نحو التصغير :

ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينيات، وكان الهدف الأساسي منه تقليل التكلفة وتعظيم العائد قدر الإمكان، بعدها أدركت المنظمات في وقت متأخر أن التصغير يفقد المنظمة جزءا هاما من معرفتها، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي كانت قد تراكمت لديه خلال سنوات العمل، وهذا ما أسماه spreitge (guetchen) بفقدان المواهب الهامة.

فيما بعد أدركت المنظمات أنها خسرت الكثير من سنوات الخبرة الهامة والقيمة التي تملكها، الأمر الذي دفع العديد منها لتبني سياسة إدارة المعرفة - فكرا ومضمونا- لتجنب الخطأ مرة أخرى والخسارة والحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارستهم لأعمالهم وتخزينها والحفاظ عليها باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات، وتبادلها داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى، باعتبار أن المعارف والخبرات تشكل المصادر المعنوية التي تسكن في عقول العاملين ونشرها بين العاملين ليتم الاستفادة منها¹.

ب- التطور التقني:

لقد أكسب التطور التكنولوجي كأهم عنصر من عناصر التغيير إدارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك من خلال اتجاهين رئيسيين:

- الانفجار الهائل والسريع في نمو مصادر المعلومات².

- تسارع الخطى في التغييرات التكنولوجية.

¹ المدلل عبد الله وليد: "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، قسم : إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص27.

² عبد الرحمن الجاموس : "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص56.

فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد والمنظمات، والتدفق المستمر للمعلومات جعل الأفراد غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق، مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار والخوف على المعلومات من فقدان وضياع التفاصيل¹.

2- عوامل ظهور إدارة المعرفة:

- ✓ تعد إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات الهامة التي انتشرت وظهرت في مناحي مختلفة، وكانت من أبرز العوامل التي أدت إلى ظهورها ما يلي:
- ✓ التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والتي جعلت عملية تبادل المعرفة تتم بشكل أسرع وربط العاملين في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات.
- ✓ سعي الدراسات لكي تكون المنظمات منظمات تعلم يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين.
- ✓ إعادة هندسة العمليات الإدارية ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على أسر المعلومات، بالإضافة إلى استعمال البرمجيات والتكنولوجيا التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة وخارجها².
- ✓ عولمة الاقتصاد حيث تنتقل المعلومات المرتبطة بالاقتصاد بسرعة كبيرة بين الأقطار من جهة وداخل المنظمات من جهة أخرى.
- ✓ تنامي قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة في الحصول على البيانات والمعرفة والتي تفوقت على قدرات العامل في استيعابها وتحليلها.
- ✓ ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات السريعة في كثير من الحالات.
- ✓ إسناد الأعمال والنشاطات على قواعد بيانات ومعلومات الأمر الذي يتطلب إدارتها بفعالية.
- ✓ زيادة التغيير السريع في احتياجات المواطنين جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير مناسبة لمواكبة تلك التغييرات.

¹ - خالد بن سعد السليمي: "واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 74، رابطة التربويين العرب، مصر، 2016، ص332.

² - العلي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص60.

- ✓ نجاح إدارة المعرفة في معالجة عدة مجالات خاصة في مجال المنافسة والإبداع والتحديد والتنوع¹.
- ✓ قدرة المنظمات الحديثة على تلمس وقياس المعرفة التي أصبحت تتوفر عليها في عمليات الأعمال المختلفة التي تشكل نشاط المنظمة، إذ أنها أصبحت قادرة على قياسها بشفافية أكبر رغم بعض الصعوبات التي لازالت تعيق قياس الأداء العربي.
- ✓ تعاضم وزيادة الدور الذي تلعبه المعرفة في نجاح أي مؤسسة وذلك لما تتيحه من خفض التكاليف ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة إذ أن العالم انتقل في طرف وجيز من مرحلة إنتاج المعرفة إلى صناعة المعرفة التي أصبحت تباع وتشترى بل وتفرد لها مصانع خاصة².

¹ - الشرعي الحسين، سبكي وفاء: "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2017، ص05.

² - زينب عبد الرحمن السحيمي: "جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة"، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص05.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

1- أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا مهما يتكامل مع غيره من المواضيع الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM، الإيزو ISO، وإعادة هندسة الأعمال والتي جميعها أسهمت في تطوير المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها. كذلك الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات وتطوير معارفها وتحقيق أهدافها المرغوبة¹.

وقد اتفق العديد من الباحثين والأكاديميين في مختلف المجالات على أن المعرفة تعتبر المرحلة المركزية لذلك فإن إدارة المعرفة والاستراتيجيات المتعلقة بها تعتبر من المكونات الرئيسية والمهمة في الشركات من أجل بقائها واستمرار تنافسها على مستوى العالم حيث أصبح من الضروري على المدراء الأخذ بعين الاعتبار أهمية المعرفة لنجاح الشركة².

فإدارة المعرفة تستطيع أن تحقق عوائد عالية جدا إذ تعد من أهم الأصول بالمنشآت في القرن 21. وتستمد إدارة المعرفة أهميتها من خلال³:

✓ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقويمها.

✓ غدت أداة المؤسسات المعاصرة لاستثمار رأسمالها الفكري بجعل الوصول إليها عملية سهلة وممكنة أمام المحتاجين لها لتحسين أداء العاملين بها وتوليد معارف جديدة لإنتاج سلع وخدمات.

✓ تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة م تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة⁴.

¹ - ليث عبد الله القهوي : مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - خضر مصباح إسماعيل الطيطي : "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 79.

³ - محمد عبد الحفيظ يوسف : إدارة المعرفة لدعم النمو، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2013، ص 12.

⁴ - غضبان ليلي، عمر الشريف : "أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، جوان 2017، ص 148.

- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ✓ - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى¹.
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع جهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تشكل إدارة المعرفة عامل لاستقرار المؤسسات بفضل المعرفة أصبحت المؤسسة قادرة على مواجهة محيطها والبقاء فيه في ظل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير.

ويرى bielawski and metcolf أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في:

- ✓ تشكيل علاقات ومعرفة مع الذي تتصل به من أجل المساعدة.
- ✓ تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي والمهني.
- ✓ زيادة قدرة حل المشكلات والتطوير.
- ✓ تطوير الدائرة التنظيمية.
- ✓ تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها².

2- أهداف إدارة المعرفة:

من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها ما يلي:

- ✓ تعمل إدارة المعرفة على جذب رأس المال الفكري لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ✓ تعمل على بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري³.
- ✓ مساعدة المؤسسات على الإبداع والتكيف مع الاضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- ✓ التأكد من فاعلية التكنولوجيا المؤسسة وتعظيم الفوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي مجوزتها و المتاجرة بالابتكارات.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - ربما علي الحلاق : " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم: التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2013/2014، ص 43.

³ - عبد الله حسن مسلم : "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 27.

- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد جميعهم في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين¹.
- ✓ تحسين القدرات واستثمار الموارد المعرفية والكفاءات².
- ✓ تعمل إدارة المعرفة على تزويد الأفراد بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة وفاعلية إضافة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية³.
- ✓ العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- ✓ السعي لإيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات والعمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- ✓ تحقيق القدرة على رفع القدرة التنافسية في أسواق الأعمال اعتماداً على الرأس المال الفكري.
- ✓ تسهيل عملية تقاسم المعرفة والتشارك فيها.
- ✓ المساعدة على بناء ما يسمونه بمتخصصي المعرفة، وهم ذلكم الأفراد الذين لديهم خبرات ومهارات واسعة حول موضوع معين أو تخصص محدد⁴.

كما تم الإشارة إلى وجود نوعين من الأهداف التي تسعى إليها إدارة المعرفة في المنظمة وهما:

أ/ الأهداف الإستراتيجية: إذ تتمثل الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمة أهدافاً طويلة الأجل والتي تحدد من قبل المستويات التنظيمية العليا، وهذه الأهداف ينبغي أن تركز على تأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة وذلك من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً.

ب/ الأهداف العمالية: والتي تعد على وفق البعد الزمني أهدافاً ذات أجل قصير، تسعى في مضمونها إلى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير عمل إدارة المعرفة على المستوى العمالي (التقني)، أي تمكن المنظمة من ترجمة مهامها ووظائفها عملياً، وهي ليست سوى أهدافاً فرعية من الأهداف الإستراتيجية ذات تحديد أكثر دقة للوسائل والإجراءات التي تتمكن بها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية⁵.

¹ - ايناس أبو بكر الهوش: "إدارة المعرفة مع إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، دار حميشا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص55.

² - أكرم سالم الجنابي: "الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين - مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات"، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016، ص346.

³ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁴ - بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص-ص29-30.

⁵ - عبد الناصر علاء حافظ، حسن وليد عباس: "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص270.

بناءً على هذه الأهداف يمكن القول أن إدارة المعرفة تسعى لتحقيق حزمة من الأهداف

الإستراتيجية أهمها:

- ✓ دعم الابتكار وتعزيز قدرات التفكير.
- ✓ اكتساب البصيرة والحكمة.
- ✓ بناء رأسمال فكري.
- ✓ تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة.¹
- ✓ جعل الأفراد مبدعين ومتعاونين وجعل القرارات تتميز بالكفاءة.²

¹ - سعد غالب ياسين : "نظم المعلومات الإدارية" MIS، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص219.

² - عادل البغدادي ، هاشم العبادي : "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2010، ص255.

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها

1- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لبناء نظم إدارة المعرفة لا بد من أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك وهذه المتطلبات تتمثل في:

توفير البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة في التقنية، والتي تشمل الحاسوب أو البرمجيات الخاصة بذلك كونها تؤدي دوراً مهماً في أنظمة إدارة المعرفة من خلال قدرتها على جمع وتخزين وتنظيم المعرفة وعمليات إنتاجها وتوزيعها¹.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الأفكار والمبادئ والاتجاهات التي يتشارك فيها أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم، وتساعدهم على حل مشكلاتهم².

ومن الخصائص التي يجب أن تشمل عليها الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة:

✓ تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

✓ تقدير الانجاز و الاعتراف به.

✓ الحث على العمل الجماعي وضرورة مشاركة الأفراد³.

✓ التسامح.

✓ التمكين.

✓ الثقة.

✓ إقامة الشبكات .

✓ الاتصال المفتوح(الصريح).

✓ التقدير و الاعتراف .

✓ التنوع و الأفراد.

✓ العمل بروح الفريق ومساعدة الآخرين⁴.

¹ - نهاية عبد الهادي التلحاني وآخرون : "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 2، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2015، ص452.

² - بطاح أحمد: "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص47.

³ - ساعد رشاد، مريم حسين : "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة- دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن-"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص- ص 21- 23.

⁴ - سلطان كرماللي : "إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، ت : هيثم علي حجازي، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص115.

الهيكل التنظيمي: ويقصد به الإطار الذي يحدد الإدارات الداخلية، ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية¹.

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة، إدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. وتوجد هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بالمعرفة ومن هذه الهياكل: الهيكل الأفقي، الشبكي، الهياكل المعكوسة².

وبصفة أكثر وضوحا يجب التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل والمتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي.

توفير الموارد البشرية اللازمة: وتعد من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والقيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة³.

2- مبادئ إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من المبادئ التي يتطلب من المؤسسة الالتزام بها عند إدارتها المعرفة ومن أبرز تلك المبادئ نذكر ما يلي:

إدارة المعرفة مكلفة: تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب الاستثمار في الأصول الأخرى مثل: رأس المال، الأيدي العاملة ومن ذلك الأنشطة الآتية التي تقوم بها إدارة المعرفة:

- تحصيل المعرفة من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات و المعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر.

¹ - مصطفى علي اللحام: "المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص270.

² - هنري سميث: "تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات"، ت: علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص49.

³ - صالح عبد الحكيم عبد الغفور: "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص19.

- تطوير أساليب وطرائق تصنيف المعرفة.

- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات من أجل توزيع المعرفة.

- تنمية قدرات العاملين على خلق و تحصيل و نشر و استحداث المعرفة.

وإذا كانت إدارة المعرفة مكلفة فإن المقابل لذلك هو أن الجهل أكثر كلفة.

إدارة المعرفة تتطلب قادة أكفاء: فإدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية و المهام المتمثلة في جمع المعرفة وتصنيفها وفهمها وتفسيرها وتوظيفها ميدانيا، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ككل¹.

فوائد إدارة المعرفة: وهي وضع قراءة للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة ومن الأسواق أكثر من مراكز الوظيفة، حيث أن المنظمة في حالة تطبيقها لإدارة المعرفة فإنها تلجأ دوماً إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلية للمعرفة، ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل حينما تتبادل المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين².

مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية: فإذا ما أرادت قيادة المنظمة أن تكون دائماً في وضع أفضل من خلال حسن إدارتها بصورة جيدة للمعرفة، ولأجل تمكين المعرفة المتاحة من الولوج إلى النظام وكذا البحث والنفوذ إلى المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر هنا دافعية عالية لدى الأفراد العاملين للمعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء الأفراد. ويجب في هذا الصدد معرفة أن عملية تحويل المعارف المتاحة إلى نظام وأن عملية استخلاص هذه المعارف من الآخرين ليس فقط عملية مهددة ولكنها تحتاج بالمقابل إلى جهد كبير، وهو ما يفرض وجود دافع كبير للأداء وتنفيذ ذلك العمل³.

الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية: وهذا المبدأ يركز على ضرورة تعامل القائد في المنظمة مع المعرفة بصورة ايجابية ونشطة، فعليه عدم الاكتفاء بجمع المعلومات من المصادر المختلفة المتاحة أمامه، بل عليه القيام بسلسلة أخرى من العمليات المتجسدة في تصنيف هذه المعلومات وفهمها وتفسيرها وتلخيصها، وتوصيلها إلى الأفراد العاملين معه، وضرورة القيام بتحفيظهم بصورة مستمرة على توظيف مدخلاتهم المعرفية لأن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب من القائد انتباهاً شديداً وانغماساً وتفاعلاً معها، وبالتالي تحقيق أفضل استثمار ممكن لها.

¹ - أحمد عبد الغفار: "الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة"، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص-ص 73-74.

² - ممدوح عبد العزيز الرفاعي: "الإدارة الاستراتيجية للمعرفة"، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2007، ص 28.

³ - عادل غزالي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 57-58.

إدارة المعرفة تعني تحسين عملية العمل المعرفي: حيث أن الإدارة الفاعلة للمعرفة يترتب عليها إحداث تحسينات مختلفة لاسيما تلك المتعلقة في الأساليب والعمليات التي تستهدف المعرفة لأنها تعمل على توفير كل ما هو جديد من المعلومات وتشجيع العاملين فيها على توظيف ذلك بصورة ميدانية قصد الوصول إلى ضمان تحسين مستمر في الأداء وتطوير واقع العمل في جميع المجالات ضمن إطار المؤسسة التي يعملون بها.¹

الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: ويتعلق هذا المبدأ بالمزاوجة بين التكنولوجيا المستخدمة وبين الأفراد والكوادر المؤهلة التي بإمكانها الإحاطة بالصورة كاملة والتي قد لا تتمكن منها التكنولوجيا، وهو ما يتيح للمنظمة تكوين بيئات مناسبة لإدارة المعرفة وذلك نظرا لإمكانية استخدام هذين العنصرين بصورة يكمل فيها بعضهما البعض لأجل أغراض المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.²

إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا: تعتبر المعرفة قوة مما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى، حيث لا بد من أن يكون هناك إجماع فيما يخص آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة، كما تتحدد أيضا سياسيات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة.³

إدارة المعرفة عملية مستمرة ولا نهائية لها: وذلك بسبب أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما، ذلك أن مدخل إدارة التكنولوجيا الجديدة والقضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير وتجعل المنظمات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية وتحرص على التأكد الدائم على المنتج والخدمة، حيث نجد أن المديرين الجدد وكذا المهنيون لديهم تحدد على مستوى حاجاتهم المعرفية.

تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي: هناك عدد كبير من المنظمات التي تسعى إلى الاحتفاظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هناك هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات أخرى ومهما يكن فهناك منظمات تقوم بوظيفة استخلاص المعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.⁴

¹ - مجبل لازم مسلم المالكي : "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص112.

² - حسن حسين البيلاوي ، سلامة عبد العظيم : "إدارة المعرفة في التعلم"، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية ، مصر، 2007، ص79.

³ - ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، مرجع سبق ذكره، ص27.

⁴ - المرجع نفسه، ص-ص 31-32.

رابعاً : عناصر وأبعاد إدارة المعرفة

1-عناصر إدارة المعرفة:

حسب مختلف التصنيفات لمكونات إدارة المعرفة يتضح أنه لا يوجد اتفاق موحد للباحثين في تحديد هذه المكونات، وعلى العموم فإن إدارة المعرفة تتكون من العناصر الآتية:

الأفراد: فالعنصر البشري أهم عنصر في إدارة المعرفة، لكونه الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية لقدرته على التفكير بشكل خلاق ومميز إلى جانب خبراته ومهاراته، وعليه يرى Ducker بأن الأفراد يحتاجون إلى التمكن من البحث عن المعرفة وتجربتها والتعلم منها، وتعليم الآخرين أثناء ابتكاراتهم حتى يتمكنوا من تعزيز خلق معارف جديدة.

العمليات: ويقصد بها العمليات الواضحة والبسيطة والمفهومة جيداً من قبل الموظفين في جميع أنحاء المؤسسة لتنفيذ المشاريع القائمة على استخدام المعارف لتوثيق أفضل الممارسات وتساعد على التخطيط والتوقع ما يحدث للمؤسسة وكيفية إنجاز المهام.

التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فهي تلعب دوراً كبيراً في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة من التقنيات التي تستمدّها منها، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات وتبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الإنترنت).¹

الإستراتيجية: وهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق أهداف ورسالة المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.²

¹ - قحموش إيمان: " أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 142.

² - بوعشة مبارك، ليليا منصور: "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا، 2012، ص 12.

2- أبعاد إدارة المعرفة:

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، لذا فإن كثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها وتمثل فيما يلي:

البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، ولذلك فإن المؤسسة المعاصرة لا تستطيع العمل وتحقيق التميز دون امتلاك التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليمًا قائمًا على العلم والمنطق خاصة في مجال معالجة البيانات الإلكترونية¹.

البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكار صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة².

البعد اللوجستي والتنظيمي: وهذا البعد يركز على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية³.

¹ - بن عروس جمال : "نحو تبني أبعاد إدارة المعرفة في تأهيل مندوبي البيع لتحسين الإبداع لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 08، جامعة الحاج اخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص 251.

² - علي عبد الله : "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011، ص 09

³ - إسماعيل سالم منصور ماضي : دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، قسم : إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 42.

خامسا: مراحل ووظائف إدارة المعرفة

1-مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة يكون التركيز فيها على:

أ- مرحلة المبادرة Intiation Stage

تتم في هذه المرحلة عملية بناء المؤسسة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقا من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم لاستمرار ميزة التنافس، فبينما ينظر للمعرفة و الخبرة الذاتية كونها ملكية الفرد إلا أن طبيعة المعرفة تتسم بصفة الاجتماعية، وهذا ما يؤكد كل مننونكا وتاكوشي، حيث يريان أنه لا بد للمؤسسة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية المؤسسة، ومع ذلك هناك ثلاث فئات من العوامل التي تؤثر على بناء بيئة معتمدة على العلاقات الايجابية والمتألقة معرفيا وهذه العوامل هي:

✓ العوامل المتعلقة بالمؤسسة: ويراد بها الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة و السياسات و الإجراءات و العمليات.

✓ العوامل المتعلقة بالأفراد: وهي المواقف الإيجابية للأفراد من ناحية تكوين المعرفة والمشاركة بها للأفراد وذلك لاعتبارين أولهما: بصفتهم عمال المعرفة في المؤسسة، وثانيهما: بصفتهم منفيدين في امتهان العمل وتطبيق تلك المعرفة.

✓ العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات: باعتبارها الوسيلة أو الأداة المهمة في بناء بيئة إدارة المعرفة، ومن الجدير بالملاحظة أن المؤسسات في عصرنا الحالي تتبنى التكنولوجيا بشدة، بل وتعتبرها ميزة من ميزات التنافس بما في ذلك برمجيات العمل الجماعي والانترنيت موضحة بأنها وسيلة لا غنى عنها في إدارة معرفتها التنظيمية.¹

ب- مرحلة النشر Propagation Stage

وهي مرحلة مجابهة المؤسسة لتزاحم المعلومات وتراكمها، ومن المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهياكل الإدارية هو عرض واقتراح الكثير من المعرفة الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل، وعليه تكون مهمة إدارة المعرفة في هذه المرحلة منصبة على عمليات تبرير ما يعرض من

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 161.

أفكار وما يقدم من مقترحات لتبرير جداولها أو تعديلها أو حتى غض البصر عنها بشكل تكتيكي دون أن يؤثر على سلوكية الفرد وطموحه.

إن عملية تبرير المعرفة الفردية لإقرار صحتها وثبوتها ليست العملية البسيطة ولكنها يمكن أن تتحقق من خلال ثلاثة عناصر هي:

- ✓ معايير يعتمد عليها في تعريف المعرفة التنظيمية.
- ✓ سياسات وإجراءات التبرير.
- ✓ تنظيم التبريرات طبقاً لأولويتها¹.

ج - مرحلة التكامل الداخلي Internal Intégration:

ويكون التركيز فيها على:

- ✓ التكامل والتحويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق
- ✓ هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- ✓ استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- ✓ اعتماد التكنولوجيا في نظام قياس الداء.
- ✓ الحصول على المعرفة المحولة و المتكاملة².

د-مرحلة التكامل الخارجي Externe:

يتم التركيز فيها على:

- ✓ كفاءة إدارة المعرفة.
- ✓ الشبكات المتداخلة.
- ✓ التحويل الخارجي.
- ✓ إدارة التعاون.
- ✓ المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية.
- ✓ البريد الإلكتروني.
- ✓ الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

¹ - المرجع نفسه، ص162.

² - جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص66.

✓ نظم المشاركة بالمعرفة¹.

وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المعرفة وفيها يجب على المؤسسة أن تعمل على تكامل معارفها الداخلية مع المعارف الخارجية من خلال شبكات الاتصال خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وسرعة التغيرات في البيئة².

2- وظائف إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة والتي يمكن توضيحها كآتي:

تحديد موارد المعرفة: والتي تمتلكها المنظمة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها ومعوقاتهما، وإدامتها والقيمة التي يمكن أن تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة.

الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل الأنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها.

تنظيم المعرفة وإتاحتها: وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها، تبويبها، وترميزها وتخزينها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة).

بناء نظم المعرفة (K.Systems): وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم مثل: نظم المعلومات التنفيذية، نظم مساندة القرار، نظم المعلومات الإدارية وغيرها.

تنمية العقل الجمعي وتطويره: وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأسمال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها، وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.

¹ - المرجع نفسه، ص 67.

² - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

إدارة التعاضد : وتعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمنظمة ككل¹.

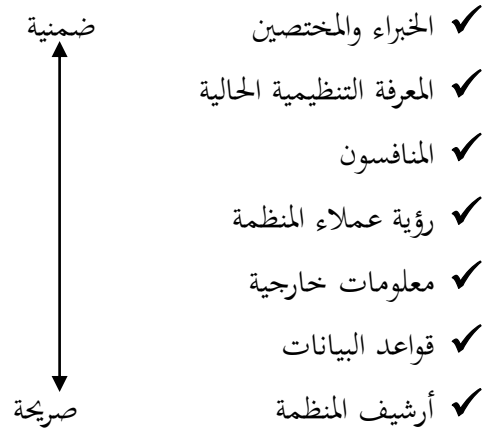
سادسا: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها

1- عمليات إدارة المعرفة :

يمكن النظر إلى أن عمليات إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها، ونقلها وتطبيقها، ويمكن توضيح هذه العمليات كالآتي:

أ/اكتساب المعرفة: ويقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم 01: يوضح مصادر المعرفة التنظيمية



المصدر: حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص314.

ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة

¹ - عمر أحمد همشري: "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص-ص 114-115.

الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة. ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فاعلية¹.

وعلى العموم يمكن توضيح عملية اكتساب المعرفة في عدة أنماط لاشتقاق المعرفة وتكوينها والمتمثلة في:

- ✓ اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الداخلية من خلال تدريب الأفراد، تعليمهم، ملاحظة الخبرات والتجارب.
- ✓ توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير وتحليل وحدات التكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الناشئة عن عملية التفكير.
- ✓ توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، التجربة، الإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة².

ب/خزن المعرفة واسترجاعها: يشار إلى هذه العملية بالذاكرة المنظمة فهي تشكل جانبا حاسما من إدارة المعرفة فالذاكرة المنظمة تشتمل على المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في ذلك: الوثائق المكتوبة، المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة والإجراءات والعمليات المنظمة الموثقة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة عن الأفراد والمجتمعات الممارسة³. وهذه العملية مهمة جدا خاصة وأنها مرتبطة باختيار المعرفة المفيدة للمنظمة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في هذه العملية.

ج/توزيع المعرفة: ويقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية وسهولة تامة حيث يقول "fielden": "إن إدارة المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الانترنت"⁴.

وجدير بالذكر أن المعرفة والمشاركة بها تتطلب بيئة تنظيمية منفتحة وقيادة فاعلة تعمل على تعزيزها وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا في المنظمة لأن الأساليب القيادية التقليدية تعد مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة والمشاركة بها لأنها تحد من تدفق المعرفة وانسيابها بسهولة إلى مقاصدها في المنظمة.

وقد تنتقل المعرفة داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود:

¹ - حسن العلواني : "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية" ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 6-8 نوفمبر 2001، ص314.

² - السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص-ص 206-207.

³ - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر: "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال" ، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص55.

⁴ - رجحي مصطفى عليان : "إدارة المعرفة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص199.

- ✓ الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصدا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، وأيضا من خلال المذكرات، التقارير، النشرات المطبوعة أو المنشورة، أو من خلال الوسائل السمعية البصرية، أو من خلال الشبكة الداخلية للمنظمة، أو من خلال الدورات التدريبية.
- ✓ الشكل غير المقصود: وهذا يعني أن تنتقل المعرفة بشكل عفوي غير مبرمج بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، ومجموعات المحادثة وغيرها¹.

ه/تطبيق المعرفة: أي استخدامها إذ لا فائدة منها إذا ما لم تطبق لتحقيق القيمة والمردود التي وجدت من أجله².

فآخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفرض استخدام المعرفة وتطبيقها، فليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير ذلك يجب تطبيق المعرفة على الأنشطة بكاملها، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة المؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها³.

وقد حددت دراسة (martensson2002) أن هناك ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

- ✓ **التوجيهات:** يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية الخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- ✓ **الروتين:** ويشير إلى وضع أنماط للأداء، ومواصفات العمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين
- ✓ **فرق العمل ذات المهام ذاتيا:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها⁴.

¹ - عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

² - حيدر شاكر نوري ، محمود حسن جمعة : "دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات"، المطبعة المركزية في جامعة ديالى، العراق، 2015، ص 64.

³ - داسي وهبية : "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر"، ملتقى دولي حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015/02/24، ص 13.

⁴ - محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

2- استراتيجيات إدارة المعرفة:

تحتاج المنظمة في إطار سعيها من أجل التطوير و المنافسة إلى وضع الاستراتيجية المناسبة التي تحقق أهدافها وطموحها. ولكن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالمعرفة لا يتم إلا بوضع معالم لهذا الانتقال، وتختلف الاستراتيجيات باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه، وقد أشار Hansen إلى نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة منها:

✓ **الاستراتيجية الترميزية:** والتي تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

الاستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد. والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، إنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها والأشخاص الذين تستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. فأغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الاستراتيجيتين ولكن بنسب متفاوتة تستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة.

إن الإستراتيجية الشخصية تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغير عالية، أما الترميزية فتتناسب مع المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب¹.

في حين اقترح "wing" ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهذه الاستراتيجيات يمكن توضيحها كالآتي:

✓ **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة:** وهذه الإستراتيجية تعتمد على التدرج في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة، حسب ظروف المنظمة وإمكاناتها.

✓ **استراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة بحذر.

✓ **استراتيجية دعم التوجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** تقوم هذه الاستراتيجيات على التجديد، وتهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام.

إن الملاحظ لهذه الاستراتيجيات يجد أنها تمثل خطوات للتحويل من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة.

¹ - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص40.

في حين ذكر مورتن morten استراتيجيتين وهما:

✓ إستراتيجية التصنيف: تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها، وهذه الإستراتيجية تنظر إلى المعرفة كمصدر قوة.

✓ إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهذه الإستراتيجية التي تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة. الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك، وهذه الإستراتيجية تركز على العقل البشري المبدع¹.

وهناك من حدد استراتيجيات إدارة المعرفة كالآتي:

✓ إستراتيجية الاستكشاف: وبموجبها ينبغي على المنظمة أن تكون مكتشفة للمعرفة.

✓ إستراتيجية الاستغلال: وبموجب هذه الإستراتيجية تتعدى فيها موارد وقابليات المعرفة متطلبات الواقع التنافسي، وهذا يقدم فرصة لاستغلال تلك المعرفة.

✓ إستراتيجية الدمج: بمقتضاها يتم مزج إستراتيجية الاستكشاف مع الاستغلال و التوجه نحو مصادر المعرفة لتقدم صورة أكثر اكتمالا لاستراتيجية إدارة المعرفة².

¹ - ليلي محمد حسني أبو العلا : "مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية (بين الحدائثة والأصالة)" ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص- ص 138 - 139.

² - حسين وليد حسين عباس ، عبد الناصر علاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 275.

سابعاً: نماذج إدارة المعرفة

1- نموذج وينج و wing:

قدم وينج نموذجاً لإدارة المعرفة يقوم على أربعة أهداف رئيسية هي:

- ✓ بناء المعرفة .
- ✓ الاحتفاظ بالمعرفة.
- ✓ تجميع المعرفة.
- ✓ استخدام المعرفة.¹

وقد قسم وينج نموذجه إلى قسمين هما:

أ/ نموذج دورة تطوير المعرفة المؤسسية: ويتكون هذا النموذج من خمسة مراحل أساسية هي:

- ✓ مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: ويجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، الابتكار، ومن خلال جهود البحث الذي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- ✓ مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
- ✓ مرحلة غريلة وتهديب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أولى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.²
- ✓ مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات العمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات.

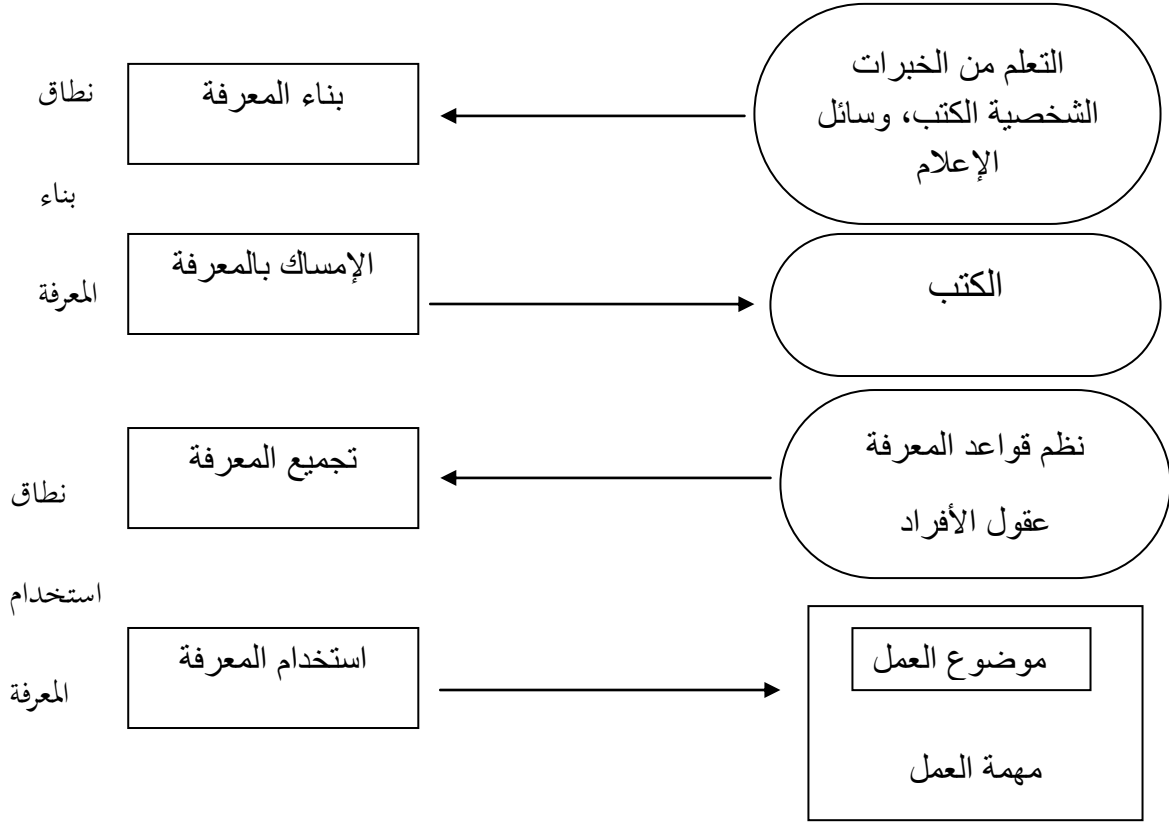
¹ - حمودة نسيم : "دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه منشورة ، تخصص : علوم التسيير، قسم : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص69.

² - علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص34.

- ✓ مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع العالي وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، تزيد عمليات الإبداع والابتكار، تكون أساسا متينا للميزة التنافسية.
- ب/ نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي: ويتكون هذا النموذج من المراحل الخمسة الآتية:
- ✓ مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة، وهي عادة تعبر عن لحظة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.
- ✓ مرحلة المعرفة المتتالية: يكون الجزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة و التي تتعلق بالرؤى و النماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.
- ✓ مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية وإستراتيجية حل المشكلات والمتعلق بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.
- ✓ مرحلة المعرفة الوافية: هذه المعرفة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتعلق بدعم القرارات و الأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
- ✓ مرحلة المعرفة العامة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن. أتمة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب¹.

¹ - حامي حسان : "إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، رسالة دكتوراه منشورة ، تخصص :علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف،الجزائر،2015/2016،ص85.

شكل رقم 02 : يوضح نموذج إدارة المعرفة عند wing



المصدر: حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 62

2- نموذج Duffy:

قدم Duffy نموذج لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، من خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل التي تنتج السلع والخدمات والتي تسهم في زيادة ثروة المنظمة.

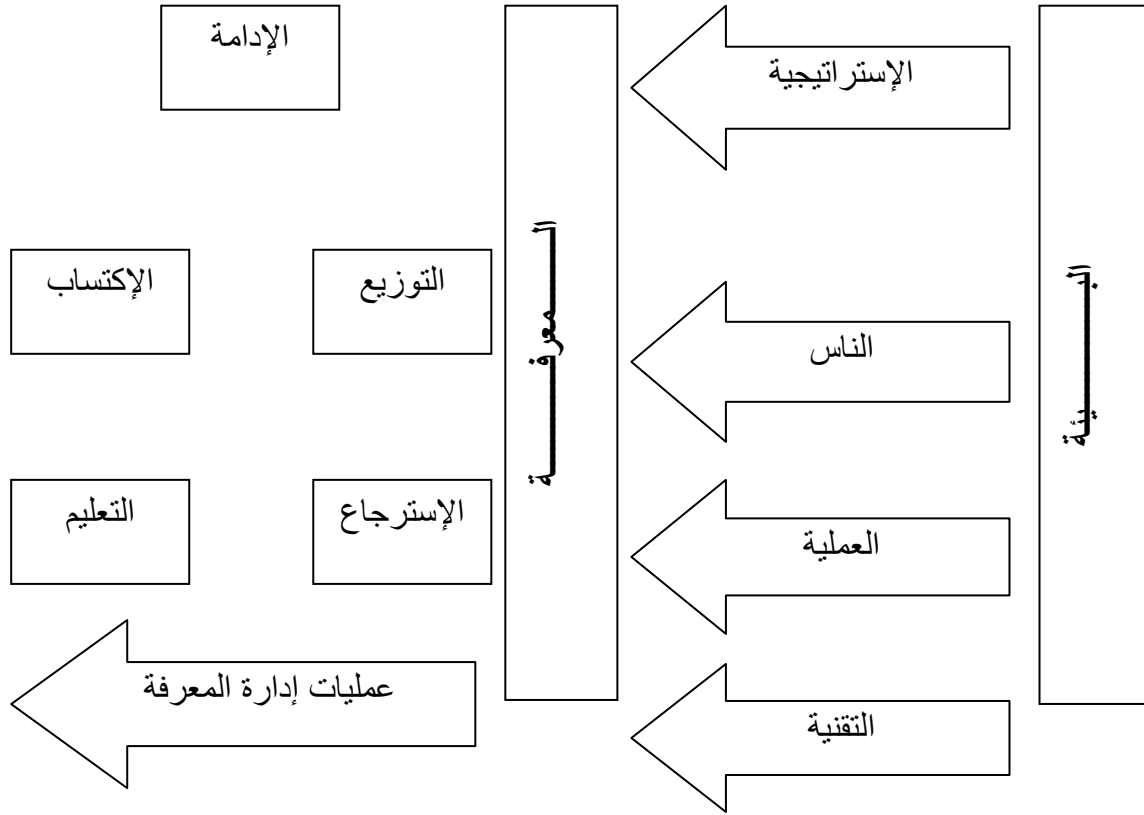
فإدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة، دعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد، والتأكيد على العنصر البشري لكونه الجانب الجوهرية فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وهي على النحو الآتي:

1- الحصول على اكتساب المعرفة تشمل (الأسر، الشراء، التوليد)

2- عملية التنظيم (التصنيف، التبويب، الرسم).

3 - عملية التوزيع (المشاركة والنقل)¹.

شكل رقم 03: يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



المصدر : صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره، ص174.

3- نموذج Nonaka:

تمثل جهود "Nonaka" حالياً الجهود الأساس في تكوين المعرفة، وبدأ يعرض نموذجه الأول عام 1991، ثم استمر بتطويره بحيث تتوفر حالياً ثلاثة نماذج كما يلي:

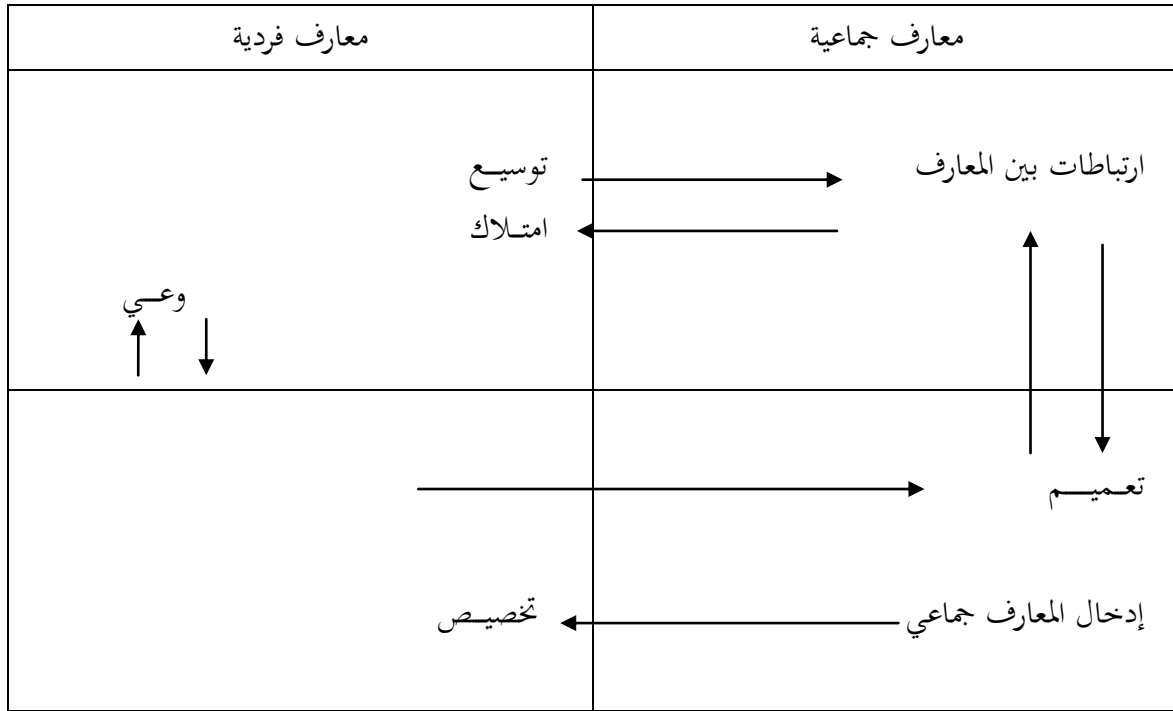
- ✓ النموذج الأول: عرضه في عام 1991 يمثل حالياً النموذج الأكثر أهمية ويركز على تحويل المعرفة المعلنة إلى الضمنية، ثم الضمنية إلى المعلنة وهكذا في حالة حلزونية.
- ✓ النموذج الثاني: عرضه مع "تاكيوشي" عام 1995، وهو تطوير للنموذج الأول وحدد فيه نوع المعرفة التي تتولد في كل عملية من عمليات إنشاء المعرفة واستخدموا تصنيف المعارف إلى تعاطفية، مفاهيمية، نظامية، إجرائية.

¹ - محمد عواد الزبادات ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص 133 - 134.

✓ النموذج الثالث: عرضه في عام 1998 مع "Kono"، ويركز فيه على وجود بيئة تساعد على تشارك المعرفة.

يرى كل من "Nonaka" و "Kono" أنه يمكن فهم كل عملية من عمليات إنشاء المعرفة (التنشئة، التجسيد، الربط، التدوير) بكونها عملية التحويل في كل مرحلة على المستوى الفردي، ثم الجماعي، ومن ثم على المستوى التنظيمي، وفي مرحلة التجسيد تتم عملية التحويل بين الأفراد أي على المستوى الفردي، وفي مرحلة التجسيد تتم عملية التحويل بين المجموعات المختلفة داخل المنظمة الواحدة، وفي مرحلة التدوير يكون التحويل من المنظمة إلى المجموعة ثم على المستوى الفردي¹.

الشكل رقم 04: يوضح نموذج Nonaka لإدارة المعرفة



المصدر: ياسر عبد الله ابن تركي الصبيحي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2008، ص172.

¹ - ناصر سعود جرادات وآخرون: "إدارة المعرفة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص- ص 109-111.

4- نموذج الموثل لإدارة المعرفة:

يقوم هذا النموذج على أن المعرفة تشبه الموثل أو الملاذ الذي يلجأ له عند احتدام التنافس واضطراب بيئة الأعمال، إذ أن إدارة المعرفة تتضمن خبرة متسلسلة لا نهائية¹.

ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة لا بداية لا نهاية لها، وبالتالي فهناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة تتكون مما يلي:

- ✓ القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة المتكونة من كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة
- ✓ ثقافة إدارة المعرفة وهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية.
- ✓ المعرفة في الأفراد حيث يجب تنمية الثقافة الابتكارية المشجعة للتعلم وتقاسم المعرفة،
- ✓ المعرفة في عمليات حيث تجسد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة
- ✓ الذاكرة التنظيمية وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي.
- ✓ المعرفة في العلاقات وبالتالي تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، العاملين.
- ✓ الأصول المعرفية والمتمثلة في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله².

5- نموذج ليونارد بارتون L. Barton:

يقدم نموذج ليونارد "بارتون" على أساس أن المعرفة في المؤسسات تتمثل بمقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:

- ✓ المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة الاختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها.
- ✓ المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

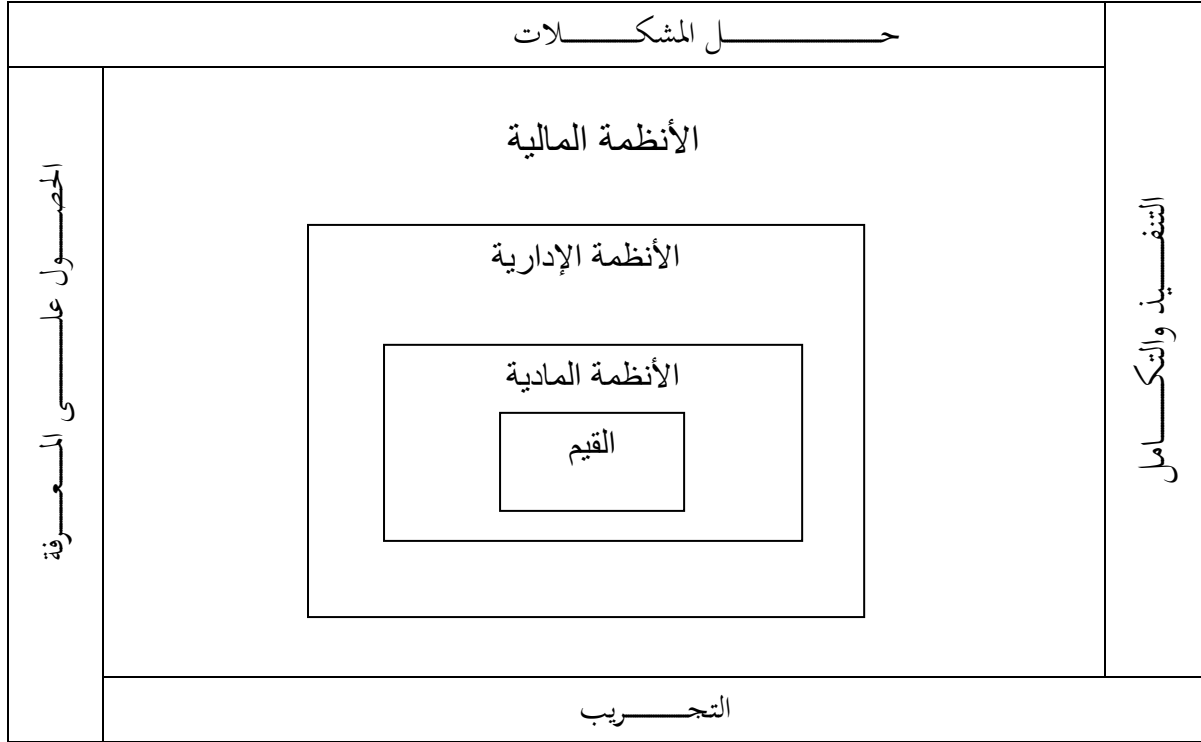
¹ - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص345.

² - عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص309.

✓ المعرفة قد توجد أيضا في القيم الصغيرة : العمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية¹.

✓ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين : أي في القدرات الفردية التي تجلب الى المؤسسة أو تطور نفسها من خلال التجربة والخبرة.

الشكل رقم 05: يوضح نموذج L. Barton لإدارة المعرفة.



المصدر: حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص72.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات و الخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والتنظيمية والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية، وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل مشكلات الحصول على المعرفة، التجريب، الابتكار، كلها محدودة. لهذا فإن المنظمة يجب أن تشجع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية².

¹ - محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص- ص 119-120.

² - نجم نجم عبود: " إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص123.

6- نموذج نجم عبود نجم:

من خلال هذا النموذج تعتبر إدارة المعرفة هي الشكل الجديد لأعمال المؤسسة ولا تقتصر فقط على وظيفة من وظائفها ولتحقيق ذلك يمر النموذج بخمسة مراحل هي:

✓ **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** يتم في هذه المرحلة تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، ثم النظر في مصادرها.

✓ **مرحلة وعي المعرفة:** هذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين مختلف أنماط المعرفة في المنظمة، كما تتسم هذه المرحلة أيضا بالتقييم الأولي لما يمكن المعرفة القيام به في أعمال المنظمة لأجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

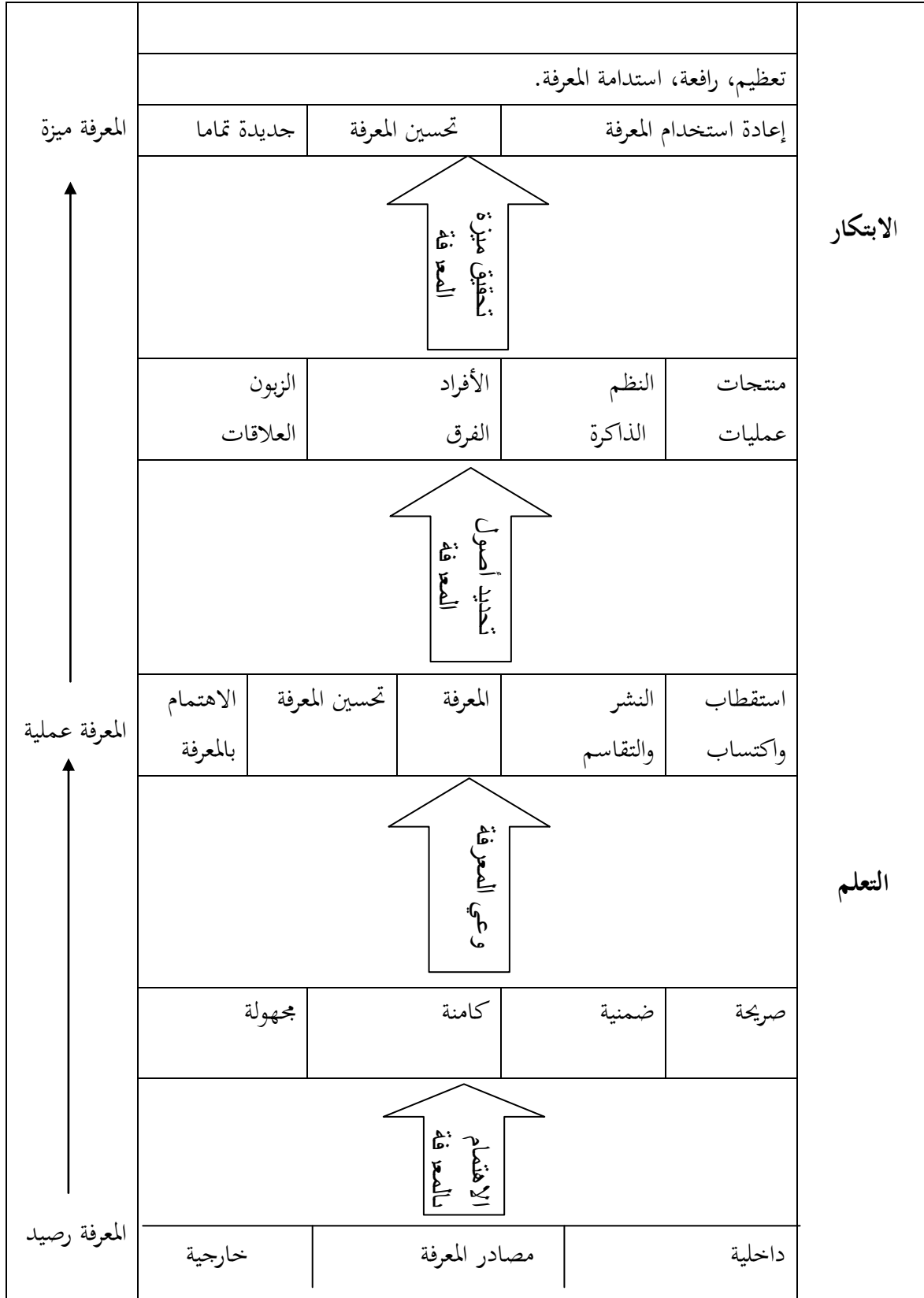
✓ **مرحلة تحديد أصول المؤسسة:** في هذه المرحلة وبعد وعي المعرفة لا بد من النظر إليها ليس كمعلومات أو معرفة لها دور مساندة فقط بل يجب النظر إليها كأصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية.

✓ **مرحلة تحقيق ميزة المعرفة:** وفيها تظهر بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة حيث تحول المنظمة من مرحلة العلم التي كانت عليها في المراحل الثلاثة السابقة إلى مرحلة ابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة.

✓ **مرحلة تعظيم رافعة واستدامة المعرفة:** والأهم في هذه المرحلة هو أن إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتينات التنظيمية المعيقة للأفراد والتي تحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة المحققة لاستدامة الابتكار وتحديد المعرفة¹.

¹ - المرجع نفسه، ص 86.

الشكل رقم 06: يوضح نموذج نجم نجم عبود لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم نجم عبود: مرجع سبق ذكره، ص 86

ثامنا: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة و معوقاتهما

1- عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة:

يجب على المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات والعمليات حتى تضمن نجاح مبادرة تطبيقاتها العملية ويمكن تلخيص هذه الإجراءات في:

انتقاء فريق إدارة المعرفة:

يعرف فريق العمل على انه " مجموعة من الأفراد المستقلين والملتزمين بتحقيق مجموعة من أهداف العمل المشترك وتحمل مسؤولية النتائج المحققة ويجب على أعضاء هذا الفريق أن يكون لديهم معرفة جيدة للعمل، كفاءة تقنية وقدرة على التواصل، القيادة، تخطيط استراتيجي، معرفة منهجيات إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات وخبرة في مستويات العمل الداخلية.

تأسيس إستراتيجية لإدارة المعرفة:

يجب على المؤسسة فهم استراتيجياتها مع تحديد نقاط الضعف والفرص التي من شأنها توفير قاعدة لوضع إستراتيجية للمعرفة، فبعد تحديد موقع الشركة التنافسي يمكن تحليل الفجوة وهي الفرق بين ما يجب أن تفعله المؤسسة من جهة وما تفعله الآن من جهة أخرى، وهو ما يعرف بفجوة المعرفة¹.

تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير:

لنجاح إدارة المعرفة يجب على المنظمة تغيير سلوك الثقافة التنظيمية التي لا تكافئ مشاركة المعرفة واتخاذ أسلوب تقديم الحوافز اللازمة لتشجيع مشاركة المعرفة²

- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من وقت لآخر بشكل يصبح أكثر تقبلا ومرونة للمساهمة في نقل المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها.
- تطوير نظم المعلومات الموجودة تقنيا وتدعيمها بالكوادر المختصة وتحديثها من وقت لآخر، حسب الحاجة لجعلها قادرة على توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة، ولتساهم بشكل أكبر

¹ - بلقوم فريد : "إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه منشورة ، تخصص: علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2013، ص 60.

² - عمر أحمد همشري: مرجع سبق ذكره، ص 147.

في نشر ثقافة التعلم والمساعدة في استغلال الخبرات والمهارات والممارسات الفضلى للمساعدة في توليد المعارف الجديدة وتطبيقها والعمل بفاعلية وكفاءة أكبر.

- ولاء العاملين ودافعيتهم ورضاهم الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم، وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية والمعارف الجديدة والتشارك فيها وتطبيقها¹.

وقد وضع "دافنورت" عشرة عوامل لنجاح مشروع إدارة المعرفة وهي:

- ✓ التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من القيادة العليا.
- ✓ توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- ✓ وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.
- ✓ تبني ثقافة الصداقة المعرفية والتي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- ✓ تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- ✓ القيام بتغيير مختلف أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية وإشاعتها داخل المؤسسة.
- ✓ إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ العمال وللتعبير عن أنفسهم.
- ✓ تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يسهل ويخفف مختلف العمليات.
- ✓ تبني طرق تحفيزية غير عادية تدفع العاملين إلى خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- ✓ دعم الإدارة العليا التام، والذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة وكذلك توفير الموارد اللازمة لذلك².

2- معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى منظمات معرفية، وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية وتنظيمية وأخرى شخصية تتعلق

¹ - سامي عبد الله المدان: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(أورانج)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة غملمن العربية للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص139.

² -T.H Dovenport and L. prusak, << **working knowledge how organizations manage what they know**>>, harrod business school press , boston. 1998, p17.

بالعاملين. وأشار coakes(2003) إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول مآزق وإخفاقات إدارة المعرفة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل في:

- ✓ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة والافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- ✓ الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها.
- ✓ الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة والمتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
- ✓ ضعف التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وغيابه وعدم توفر الكادر المؤهل للقيام بمهام إدارة المعرفة.
- ✓ قلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

وقد أشار العلواني إلى وجود أربعة محددات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وهي:

- ✓ الثقافة التنظيمية: فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة لأن العقلية الإدارية القائمة على الإشراف تجد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية¹.
- ✓ الهيكل التنظيمي: فشكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات: يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات إما أن تكون رسمية مثل التقارير، أدلة العمل، التدريب، الاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات، الندوات، الحلقات النقاشية غير الرسمية، وتتم عادة في غر أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي لفقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر.
- ✓ القيادة التنظيمية: فغياب القائد الخلاق في إيجاد طرق وأساليب جديدة للمعرفة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة للمنظمة، وإشراك العاملين في تطويرها من شأنه أن يعرقل عملية تطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل².

¹ - صالح إسماعيل أبو عودة: "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسوبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 26.

² - سارة نبيل: "معوقات إدارة المعرفة"، الموقع الإلكتروني: <http://MLL hrdiscussion.com>، يوم 2018/12/05.

وقد حدد حجازي مجموعة من المعوقات الشخصية التي تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة وتمثل في:

- ✓ الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- ✓ مخاوف من أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.
- ✓ مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- ✓ مخاوف من أن تم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة للضرر.

خلاصة:

يتضح من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أن إدارة المعرفة شهدت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة الماضية، وأصبحت ضرورة ملحة في المنظمات الاقتصادية والصناعية، وقد ساهم في ظهورها واعتمادها كنمط إداري قادر على تحقيق الريادة للمنظمات مجموعة من المتغيرات والعوامل الاقتصادية، الإدارية، وأهمها الفكرية والتي لعبت دورا هاما في توجيه اهتمام الإداريين نحو الاهتمام بالمعرفة الموجودة بالمنظمة والتي يمتلكها أفرادها.

كذلك اتضح أنه كل مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها نشاطها تسعى لتحقيق الريادة في مجال المنافسة بين المنظمات الأخرى وزيادة الأداء يجب عليها أن تنجح في تطبيق أسلوب إدارة المعرفة انطلاقا من إرساء الدعائم والأسس اللازمة لها خاصة في ما يتعلق بالاهتمام بصناع المعرفة ومحاولة إنشاء ثروة أو مخزون معرفي واستثماره.

الفصل الثالث: جودة التعليم العالي

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للجودة

ثانياً: أبعاد الجودة وتكالييفها

ثالثاً: تطور التعليم العالي في الجزائر

رابعاً: عوامل الاهتمام بجودة التعليم العالي.

خامساً: أهمية وأهداف جودة التعليم العالي

سادساً: مبادئ الجودة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها

سابعاً: محاور جودة التعليم العالي ومراحل تطبيقها

ثامناً: أساليب تقييم جودة التعليم العالي

تاسعاً: فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي ومعوقاتهما

خلاصة

تمهيد:

في ظل زيادة التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم في العقود الأخيرة وزيادة حدة المنافسة بين الدول في مجال التعليم عامة والتعليم العالي على وجه التحديد أصبح موضوع الجودة في التعليم العالي يشكل مطلباً أساسياً لتطوير أداء المؤسسات الجامعية وتحسين منتجاتها، خاصة وأن هذا المدخل أثبت نجاعته وقدرته على تحقيق الميزة التنافسية والتطوير المستمر في القطاع التعليمي. وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى أبرز المحطات الفكرية المتعلقة بالجودة في مؤسسات التعليم العالي انطلاقاً من عرض التطور التاريخي للجودة، أبعاد الجودة وتكالييفها ثم تطور التعليم العالي بالجزائر، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الجودة التعليم العالي، مبادئ الجودة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، ثم إبراز محاور جودة التعليم العالي وعرض مراحل تطبيقها، أساليب تقييم جودة التعليم العالي، وأخيراً فوائد تطبيق الجودة بالتعليم العالي ومعوقاتهما.

أولاً: التطور التاريخي للجودة:

بدأ الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، عموماً نستطيع القول أن تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر، ومن المهم جداً أن تفهم عملية التطوير هذه¹ :

ففي الحضارة البابلية خلال القرن الثامن عشر "ق م" قام حمورابي بإصدار 282 قانون، من بينها قانون يخص التجارة حيث أجبر كل من يقوم بإصدار أو صنع ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة بإصلاح العيب، وخلال القرن الخامس عشر "ق،م" ركز الفراعنة على تأكيد الجودة من خلال الجودة في البناء ودهان المعابد المصرية إضافة إلى اشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

وفي الإسلام كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث على الاهتمام بالجودة في العمل من خلال الأحاديث، حيث يقول صلى الله عليه وسلم: << إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه >>. والإتقان بمعنى الجودة وكانت مراقبة المواصفات والمقاييس من أهم أعمال رجال الحبشة في عصور الإسلام الأولى².

وتعتبر الثورة الصناعية التي حدثت خلال القرن الثامن عشر حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، ومن النتائج التي تبعت هذه الثورة تطور مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها.

وقد مر تطور مفهوم الجودة بمراحل متتابعة يمكن توضيحها كالآتي:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

هي مرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة التي تتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال هم المسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدة صناعية صغيرة work shop، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافظ للعمل لديه³. فقد تميزت هذه المرحلة بوجود ورشات فيها رب العمل وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يجددها الزبون وفق رغبته⁴.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص -ص38-45.

² محمد عبد الرزاق، إبراهيم ويج: "منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص87.

³ مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص45.

⁴ عمر وصفي عقيلي: "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة كوجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 221، ص22.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

بدأت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة من ظهور المصانع بدل الورشات، كبر عدد العمال في المصنع، استخدام الآلات مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جوته.

في هذه المرحلة العمل يتوزع على أكثر من عامل ومراقبة الجودة تتم من طرف رئيس العمال (المشرف المباشر)، وليس العامل مثل ما كان في المرحلة السابقة¹.

3-مرحلة فحص الجودة أو التفتيش:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكشف عن الأخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس².

4-مرحلة الرقابة على الجودة:

بدأت هذه المرحلة في عشرينيات القرن الماضي، وامتدت حتى الخمسينات منه وهي لم تختلف كثيرا عن سابقتها، استخدام بعض الأساليب الإحصائية، والتي مثلت بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لاختيار عينات من المنتج بهدف ضبط الجودة، وتنقسم هذه العملية إلى مرحلتين:

✓ الرقابة المرحلية: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه والتأكد من جودته، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

✓ الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب³.

¹ - حامد بورغدة نور الدين : "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، حالة مؤسسة مينائية"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016، ص-ص، 57-58.

² - سيد عبد النبي محمد : "الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج"، دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني، الإسكندرية، مصر، 2016، ص43.

³ - وسيم أبو عريش : "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص-ص 199-200.

5-مرحلة تأكيد الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، تم تطور بعد ذلك ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، يقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات لأن تجاهل عملية من العمليات وتركها تسير ضمن الاتجاه السلبي قد يقود إلى تدمير كل ما تسعى إليه عملية الجودة¹.

6-مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1970 و1980، وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية، ولعل شركة IBM الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية لديها ضمن المحاور الرئيسية الآتية:

أ-إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.

ب-الجودة مسؤولية الجميع من قصة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

ج-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل... الخ.

7-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في هذه المرحلة مسؤولية الجميع، وتمثل هذه المرحلة إستراتيجية ممتازة لتحقيق تنافسي أفضل فهي تركز دائماً على إجراء تحسين مستمر في الجودة، وتنظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك والتغيرات والتطورات التي تطرأ عليه².

¹ - خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون : "إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص-23-24.

² - لرقطي علي، مرجع سبق ذكره، ص27.

ثانيا: أبعاد الجودة وتكاليها

1- أبعاد الجودة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول ابعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة وعلى العموم يكمن توضيح أبعاد الجودة كالآتي:

- ✓ الأداء: حيث يمكن أن يتم تحديد الجودة من خلال خصائص المنتج الوظيفية مثل: السرعة، الرشاقة، الاستهلاك، حيث أن تصنيف المنتج يعتمد على هذه الخصائص¹.
- ✓ الاعتماد : وهو يشير إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).
- ✓ المطابقة: تتمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم.
- ✓ الموثوقية: احتمالية تشغيل المنتج لمدة زمنية متوقعة.
- ✓ الأمن: ضمان عدم تضرر المستهلك من المنتج خصوصا السيارات.²
- ✓ الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.
- ✓ الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف البائع في التعامل مع العميل.
- ✓ الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية.
- ✓ السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.³
- ✓ وقد حدد كل من Dilwovth و Bounds ثلاث أبعاد للجودة تكون مترابطة فيما بينها وهي:

أ- جودة التصميم: يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه على وفق مواصفات معينة وعلى أساس تعيينها لزيائنها واهتماماتهم، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم.

¹ -خضر مصباح إسماعيل الطيطي : "إدارة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص96.

² - محمد عبد العال أنعمي وآخرون : " إدارة الجودة المعاصرة-مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات-"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص ص30-31.

³ - محفوظ أحمد جودة : "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص22.

ب- **جودة المطابقة:** وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحدياً لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الإنتاج بحيث أن هذا المنتج أو الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

ج- **جودة الأداء:** تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة، وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون لمدة مناسبة¹.

وقد تناول Crosby في كتابه "الجودة الحرة" في عام 1973 بعين أساسيين للجودة هما: جودة التصميم، جودة الانسجام.

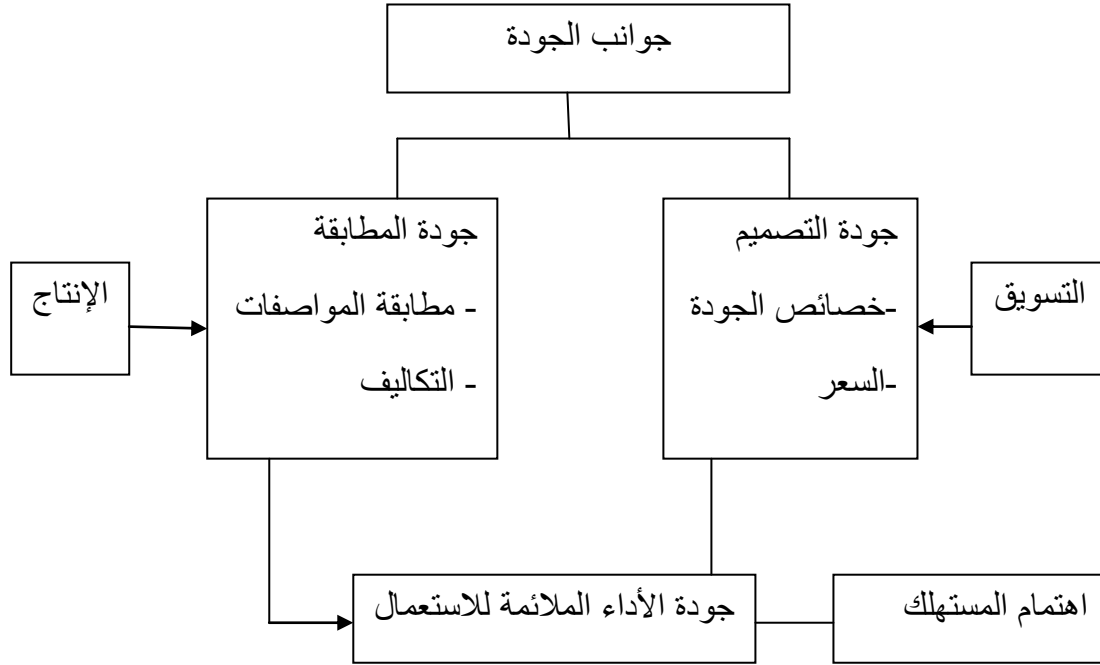
أ- **جودة التصميم:** وتعني نية المصمم على احتواء خصائص محددة في المنتج أو استثنائها.

ب- **جودة الانسجام:** وتعبّر عن الدرجة التي يحدث فيها الانسجام بين السلعة أو الخدمة مع تحقيق نية المصمم وهذه الأخيرة تتأثر بعدة عوامل منها:

- ✓ قدرة المعدات المستخدمة في إنتاج السلعة.
- ✓ تدريب العاملين ومهاراتهم.
- ✓ الدرجة التي يتطابق بها التصميم مع الإنتاج.
- ✓ درجة مراقبة التصميم لتحقيق الانسجام.
- ✓ دافعية العاملين.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون: "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص-ص 62-63.

الشكل رقم 07: أبعاد الجودة



المصدر: محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62.

2- تكاليف الجودة:

وتتمثل تكاليف الجودة في التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المحدد وتشمل هذه التكاليف على:

أ- التكاليف المباشرة: وتضم أربعة مجموعات أساسية هي

- ✓ تكاليف تشغيل نظام مراقبة الجودة: وتشمل تكاليف الأفراد القائمين بتصميم وتنفيذ نظام الجودة والحفاظة عليه، ومن ذلك تكاليف مهندسي الجودة، تكاليف تصميم وتطوير المعدات، تكاليف الأفراد من غير المشتغلين بالجودة بشكل أساسي عند الاستعانة بهم، تكاليف التدريب.
- ✓ تكاليف التقييم: مثل تكاليف الفحص والاختبار وتشمل تكلفة الخامات والخدمات المستخدمة، تكاليف معايرة وصيانة الأجهزة القياس.
- ✓ التكاليف الداخلية للأخطاء: مثل تكلفة الوحدات الخردة، تكاليف إعادة التشغيل أو الإصلاح، تكاليف إعادة الفحص.

✓ التكاليف الخارجية للأخطاء: مثل تكاليف الوحدات المرتجعة من العملاء، تكاليف الإصلاح¹.

ب- التكاليف غير المباشرة: وتتمثل في

- ✓ المبيعات المفقودة المحتملة.
- ✓ كلفة تغيير عمليات التصنيع لعدم موائمتها لتلبية متطلبات الجودة.
- ✓ كلفة تغييرات البرامج بسبب الجودة الرديئة.
- ✓ كلفة المنتج التالف الذي لم يبلغ عنه.
- ✓ العملية الفائضة التي تتضمن تغطية التغيير وإنتاج منتج مقبول².
- ✓ تكاليف إرضاء العميل وترتبط درجة الرضا بالعيوب التي يجدها في المنتج.
- ✓ تكاليف السمعة التجارية: وتعكس شعور العميل اتجاه الشركة ككل³.

¹ - عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص144.

² - حيدر علي المسعودي: "إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017، ص740.

³ - رونالد ج كوتمان: "إدارة الجودة الهندسية الشاملة"، ت : عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1994، ص191.

ثالثا: تطور التعليم العالي بالجزائر

مر التعليم العالي بالجزائر بمراحل عديدة عكست مختلف التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي مرت بها البلاد بعد الاستقلال، وما يمكن الإشارة إليه أن الجزائر كانت قائمة على جامعة واحدة تعاني العديد من المشاكل خاصة نقص الإطارات والخبراء نتيجة هجرة الفرنسيين الخبراء، وقد وصف محمد الصديق الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال بأنها: >> فرنسية شكلا وروحا ومحتوى من ناحية التوجه ومن ناحية نوعية الإطارات<<¹

وهو ما يؤكد على أن المنظومة التعليمية الجزائرية كانت مشبعة بالهوية والثقافة الفرنسية.

ويمكن توضيح أهم المراحل التي مر بها التعليم الجزائري كالآتي:

1- التعليم العالي في الفترة الاستعمارية:

كان يحتوي قطاع التعليم العالي في هذه الفترة على جامعة واحدة حسب ما أثبتته الوثائق التاريخية وهي جامعة الجزائر التي أسست سنة 1877 وأعيد تنظيمها في 1909 وتضم أربعة كليات: كلية العلوم والآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية العلوم والفيزياء، كلية الطب والصيدلة). ولم يستفد من قطاع التعليم العالي إلا نحو 300 طالب بحكم أن الجامعة كانت فرنسية حيث أشرفت فرنسا وعملت على تكوين نخبة مثقفة جزائرية للاستعانة بهم في تنفيذ سياستها وبرامجها الاستعمارية. لكن حدث العكس وأصبحت هذه الفئة تمثل أكبر خطر عليهم، إلى غاية اندلاع الثورة حيث غادر أغلبية الطلبة في 19 ماي 1956 مقاعدهم لتلبية واجب الدفاع عن الوطن.²

2- التعليم العالي في الفترة (1962-1969):

بقيت الجامعة الجزائرية بنفس الأسلوب الذي تركه الاستعمار فرنسة برامجهما التعليمية، أنظمة الامتحانات، الشهادات، إذ كانت فرنسا تعترف بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي كانت تضعها الجامعة الجزائرية إلى غاية نهاية فترة الستينات، الأمر الذي دفع الجزائر إلى الاهتمام بقطاع التعليم والتعليم العالي على وجه التحديد باعتباره القطاع القادر على خلق فئة قادرة على تحقيق التنمية.

¹ - جبارة سامية: "رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم: علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص84.

² - عميرة أسماء: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2012، ص85.

كذلك عرف قطاع التعليم العالي في هذه الفترة ارتفاعا ملحوظا في أعداد الطلبة قدر عددهم ب 10756 طالبا، وهو ما خلق مشاكل كثيرة وأرهق الجامعة الجزائرية على مستوى هياكل الاستقبال وأصبحت عاجزة على احتواء هذه الاحتياجات، وهو ما تطلب ضرورة إيجاد حلول مستعجلة لهذه المشكلة حيث تنازلت وزارة الدفاع الوطني عن بعض هياكلها وثكناتها العسكرية في مدينة وهران وتحوّلت إلى جامعة وهران¹.

3- التعليم العالي في الفترة (1970-1977):

في هذه المرحلة كان الاتجاه نحو إصلاح قطاع التعليم العالي الذي أعلن عنه رسميا في جويلية 1971 نتيجة الأسباب الآتية:

- ✓ زيادة عدد الطلبة وضعف هياكل الاستقبال إضافة إلى أن بعض الشهادات لم تجد لها مكانا في سوق العمل.
- ✓ غياب الاستمرارية بين التعليم الثانوي و التعليم العالي.
- ✓ عدم حداثة الطرق البيداغوجية.
- ✓ وكان الهدف من هذا الإصلاح ما يلي:
- ✓ التعريب وديمقراطية التعليم.
- ✓ تكوين أعضاء هيئة تدريس جزائرية (الجزارة)
- ✓ محاولة تكيف محتويات التعليم والتكوين مع السياسة التنموية.
- ✓ تدعيم الاتجاه العلمي والتقني وتخريج أقصى ما يمكن من الإطارات الوطنية.
- ✓ لكن كانت نتائج الإصلاح سلبية أكثر منها ايجابية وذلك راجع إلى:
- ✓ قرار الإصلاح سياسي أكثر منه اقتصادي وعدم تهيئة الطلبة والأساتذة لهذا التغيير.
- ✓ القيام بإصلاح التعليم العالي دون إصلاح النظام التربوي وعدم تحديد الوسائل التقنية والبيداغوجية اللازمة للإصلاح².
- ✓ أما البحث العلمي في هذه المرحلة لقي الاهتمام حيث تم إنشاء هيئات وطنية ترعى البحث العلمي منها:
- ✓ المجلس المؤقت للبحث العلمي 1972

¹ - سليم بلحاج : "السياسة التربوية وانعكاساتها على التنمية الاجتماعية في الجزائر"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014/2015، ص-ص 96-97.

² - مشنان بركة: مرجع سبق ذكره، ص115.

✓ الهيئة الوطنية للبحث العلمي ومراكز البحث التابعة لها في فروع التكنولوجيا النووية والاقتصاد والفلك وغيره¹.

4-التعليم العالي في الفترة(1980-1998):

حدثت تغيرات وتعديلات واضحة على قطاع التعليم العالي يمكن توضيحها كالآتي:

- ✓ ظهر مشروع الخريطة الجامعية الذي قدمته وزارة التعليم العالي ووزارة التخطيط وهدفه هو تحقيق العديد من المتطلبات أهمها: تطابق التكوين معا لتشغيل وتحسين مردود قطاع التعليم إضافة إلى تنظيم عدد الطلبة وتطوير البحث العلمي.
- ✓ المخطط الخماسي الأول(1980-1984) لتدعيم إصلاح التعليم العالي وتحقيق ديمقراطية التعليم والجزارة والتعريب وحدد هذا المخطط سياسة التكوين العالي في المبادئ الآتية:
- ✓ لا يتجاوز عدد الطلبة 10.000 طالب ولذلك يجب إعادة تقسيم الجامعات وإعادة هيكلتها للتخلص من المشاكل وشم التفكير في إنشاء جامعات تكنولوجية، جامعات للعلوم الاجتماعية، وجامعات للعلوم الطبية.
- ✓ ينبغي أن تمتاز كل جامعة باختصاص نسبي نظرا للبيئة التي تتواجد فيها مع التركيز على تكامل الهياكل الجامعية لتفادي انعزال الجامعات عن بعضها.
- ✓ ينبغي تحسين مردودية وفعالية التعليم العالي على مستوى البنية التحتية والطاقة البشرية.²
- ✓ كذلك تميزت العشرية الثانية لهذه الفترة بصدر قوانين ومراسيم خلال سنتي 1995-1998 وتتضمن:
- ✓ إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير البحث في مجال الصحة.
- ✓ الوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث والتطوير.
- ✓ صدور القانون التوجيهي 1998 الذي يمثل الجهاز القانوني الجديد الذي يرسم الملمح العام للبحث العلمي في الجزائر.
- ✓ ومن ناحية التشييد شهدت هذه الفترة إنشاء جامعة العلوم الإسلامية بقسنطينة، جامعة بومرداس، جامعة بجاية، وجامعة بسكرة وجامعة مستغانم.

¹ -غربي صباح: "دور التعليم في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة"، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص : علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص-ص 96-97.

² -تركي رابح: "أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية"، ط2، الجزائر، 1990، ص158.

ونتيجة لتدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية في فترة السبعينات كانت الجامعة الجزائرية في أزمة أمنية وبالتالي فشلت المبادرات الوزارية الإصلاحية لقطاع التعليم العالي وظهرت مشاكل البطالة، هجرة الكفاءات نحو الخارج، نقص الأساتذة وغيرها¹.

5- التعليم العالي في الفترة (1998-2003):

تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي وأهم هذه الإجراءات التي عرفت هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ إنشاء ستة جذور مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.
- ✓ إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل، سعيدة.
- ✓ بحلول عام 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يخصص 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا، 141 معهدا وطنيا للتعليم العالي، 12 معهدا ومدرسة متخصصة².

6- التعليم العالي في الجزائر ابتداء من سنة 2004:

في هذه المرحلة توجهت الجزائر نحو نظام التعليم العالي الذي يتخذ شكل هيكلية تعليمية تتكون من ثلاث أطوار (ليسانس، ماستر، دكتوراه) وهو نظام ل.م.د، اتبعته الجزائر كوسيلة تعليمية جديدة في الجامعة الجزائرية مستوردا من أوروبا خضع لنظام اقتصاد السوق ونظام العوامة، ولقد كان نظام ل.م.د في الجزائر حتمية خاضعة لعاملين أولهما عامل عالمي والثاني عامل داخلي، هذان العاملان جعلتا الجامعة الجزائرية وأصحاب القرار أمام أمرين:

أولهما: إتباع النظام بما يتضمنه من محاسن ومساوئ دون النظر في المعطيات الواقعية والقيام بإسقاط إشعاعي لهذا النظام مثلما استورد.

ثانيهما: الامتناع عن تطبيقه، وهذا سيجعل الجزائر لا الجامعة فقط أمام أمور لا يحمد عقباها، وبالتالي كانت الحتمية الأولى هي المتقبلة³.

¹ - مرداس حمزة: "دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير منشورة"، تخصص: اقتصاد تطبيق تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010/2009، ص-ص 71-72.

² - عمر بلخير: "واقع إصلاح التعليم العالي بالجزائر (دراسة تحليلية)"، الموقع الإلكتروني [http:// confijo : Jilwan.com](http://confijo.com)، 2018/12/31

³ - منشورات مخبر الدراسات اللغوية في الجزائر: "إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام الراهن والأفاق"، جامعة البويرة، الجزائر، 2013/04/22، ص-ص 11-12.

ومن دوافع اتجاه الجزائر نحو هذا النظام هو التطور الكمي الملحوظ الذي عرفته الجامعة الجزائرية والمتمثل في:

✓ 60 مؤسسة جامعية موزعين على 41 ولاية.

✓ تزايد عدد الأساتذة أكثر من 29000 أستاذ.

✓ 902300 طالب.

وكان البدء في عملية الإصلاح بفتح مسارات جديدة للتكوين من نمط البكالوريا+3 سنوات(الليسانس) ابتداء من الدخول الجامعي (2004،2005)¹.

وقد سعت الجزائر من خلال تطبيق نظام ل.م.د إلى تحقيق جملة من الأهداف:

✓ الجودة والنوعية في التكوين، وترقية الحركة التمهينية في التكوين.

✓ تسهيل الحركة الطلابية وإضفاء الصيغة الدولية للتعليم العالي الجزائري.

✓ ترقية القيم العالمية

وفي ظل تطبيق هذا النظام وقعت الجزائر على مجموعة من الاتفاقيات مع الجامعات الأجنبية منها:

✓ وقعت جامعة 08 ماي 1945 بقلمة يوم 5 ماي 2005 مذكرة تفاهم مع نظيرة من جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية.

✓ عقد اتفاق تعاوني علمي وتبادل أكاديمي بين جامعة وهران المتمثلة في رئيسها عبد القادر دربال وجامعة دمشق بسوريا والمتمثلة في رئيسها محمد عصام عوا يوم 2004/05/17، حيث تم المصادفة على مذكرة التفاهم والتي احتوت على كل ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين².

نستنتج مما سبق أن تطور التعليم العالي بالجزائر كان استجابة لعديد من المتغيرات والظروف المحلية بالدرجة الأولى والمرتبطة بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر بعد الاستقلال، إذ جعلت الآثار التي خلفها الاستعمار الفرنسي عند خروجه الجزائر ملزمة بوضع سياسات وإجراءات لإصلاح البلاد ودفع عجلة التغيير والتطور، وكان قضية تطور التعليم عامة والتعليم العالي خاصة من أولى الاهتمامات، كذلك لعبت المتطلبات الدولية بمداخل جديدة كالجودة النوعية دورا كبيرا في اتجاه الجزائر نحو مواكبة الركب

– معارشة دليلة: "تحديد الاحتياجات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء متطلبات نظام (ل م د)"، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2018/2017، ص-100-107.

² – ذيب فهيمة: "آفاق وحدود حركة الطلبة في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD"، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2014، ص-113-114.

العالمي والارتقاء بمؤسساتها التعليمية خاصة في ظل زيادة المنافسة الدولية بين المؤسسات التعليمية وتحول اقتصاديات الدول إلى اقتصاد معرفي قائم على استثمار معارف الرأسمال البشري المؤهل.

رابعاً: عوامل الاهتمام بجودة التعليم العالي

شهد العقدين الأخيرين من القرن العشرين حركة حثيثة للجامعات لتجويد فعاليتها اعتماداً على معايير الجودة الشاملة ولما تحققة من فوائد عدة من جراء تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي:

لذلك من أسباب تزايد الاهتمام بالجودة في التعليم العالي منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي نذكر ما يلي:

- ✓ حدوث زيادة هائلة في إعداد الطلبة المتحققين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية، وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت ستحتفي الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام، وقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن التعليم العالي وعن المؤسسات المجتمعية والاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية إذا لم يحصل تركيز شديد على كفايته النوعية الجيدة وضبطها.
- ✓ تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عادلة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي¹.
- ✓ ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية².
- ✓ العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظراً لأن المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية³.
- ✓ ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع⁴.

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر: "الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم"، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر 2014، ص-ص 29-28.

² - محمود عباس عبادين: "علم اقتصاديات التعليم الحديث"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2000، ص320.

³ - أحمد ابراهيم أحمد: "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 27.

⁴ - لرقط علي: مرجع سبق ذكره، ص43.

✓ الانفجار العلمي المتواصل الذي أدى إلى تطور وتنوع التخصصات الأكاديمية أو ظهور تخصصات فرعية جديدة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانسجامها الكامل مع وظائف التعليم العالي واحتياجاته.

✓ وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية.

✓ امتداد الحاجة المستمرة في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج التعلم مدى الحياة، مما يتطلب تعليم الطلب في كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة¹.

✓ اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم العالي أو العكس لا تجد بعض التخصصات العلمية الفرص المناسبة بعد التخرج².

مما سبق نستنتج أن الاهتمام بمدخل الجودة في الجامعات لم يكن اعتباطيا بل كان نتيجة لتداخل وتفاعل مجموعة من الظروف والمتغيرات المتنوعة منها ما يتعلق بمؤسسات التعليم العالي ذاتها وما أصبحت تعانيه من مشكلات كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، والعجز على تكوين خريج قادر على المنافسة في سوق العمل نتيجة عدم توافق قدراته أو تخصصه العلمي مع متطلبات هذا السوق، ومنها ما تعلق بمتغيرات تقنية كزيادة التطور التكنولوجي وظهور اهتمامات تعليمية أخرى على الساحة الدولية أولها تدعيم التعليم الإلكتروني وظهور ما يعرف بالجامعات الافتراضية التي تمتلك قدرة أكثر على توفير تعليم جيد للأفراد نتيجة إلغائها لبعدي الزمان والمكان وإرساء دعائم التعلم مدى الحياة.

¹ - زرقان نبيل، مرجع سبق ذكره، ص-ص 26-27.

² - فريد النجار وآخرون: "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002، 46.

خامسا: أهمية وأهداف جودة التعليم العالي

1-أهمية جودة التعليم العالي:

لجودة التعليم العالي عدة أهداف:

يمكن تحديد أهمية الجودة في التعليم العالي من خلال النقاط الآتية:

- ✓ زيادة رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي
- ✓ المساهمة في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية
- ✓ إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي داخل القضاء المحلي والإقليمي والدولي¹.
- ✓ تنمية روح التنافس والمبادرة بين مختلف مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ الوقاية من الأخطاء الأكاديمية قبل وقوعها².
- ✓ زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية وباقي مؤسسات المجتمع.
- ✓ تمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير والاعتراف العلمي.
- ✓ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة التعليمية من قبل الطلاب والمجتمع.
- ✓ تعد وسيلة تشجيع عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة³.
- ✓ تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الاجتماعي والعمل بروح الفريق.
- ✓ تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- ✓ تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المنظمات التعليمية⁴.
- ✓ ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة الوضوح وتحديد المسؤوليات بدقة⁵.

¹ - أيش سمير: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد7، العدد28، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018، ص251.

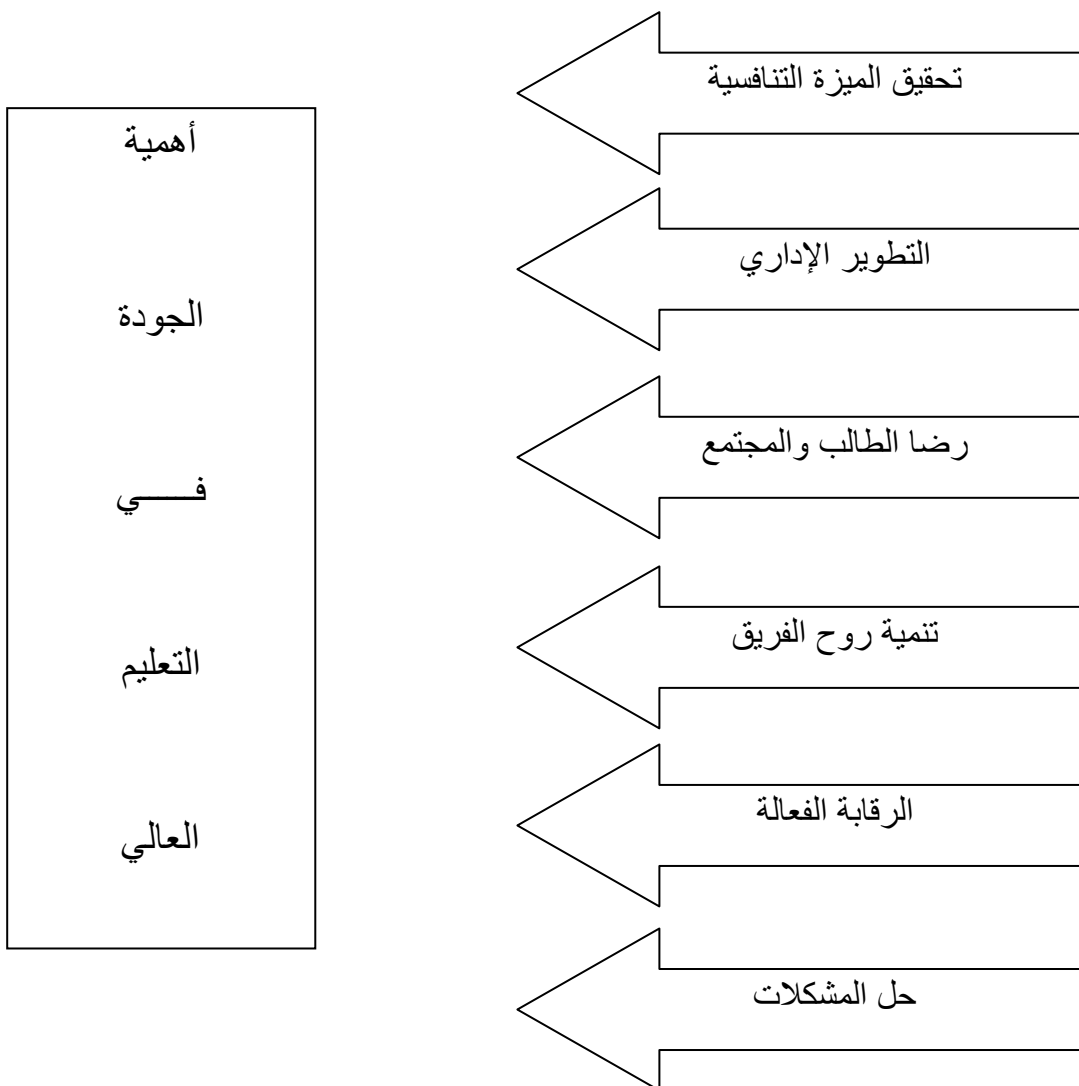
² - خضير كاظم: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الميسرة، ط2، عمان، 2005، ص80.

³ - أيش سمير، مرجع سبق ذكره، ص252.

⁴ - هاشم فوزي دباس العيادي، مرجع سبق ذكره، ص446.

⁵ - محمد فارس إيهاب الآغا: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة لقطاع غزة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد5، العدد9، الأردن، 2012، ص218.

شكل رقم 08: أهمية الجودة في التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- أهداف الجودة في التعليم العالي:

يهدف تطبيق أسلوب الجودة في التعليم العالي إلى الوصول للنقاط الآتية:

- ✓ إيجاد بيئة ملائمة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ✓ تحسين نوعية المخرجات.
- ✓ تحسين مركز الجامعة في الأسواق محليا وعالميا.
- ✓ تنمية الموارد البشرية.
- ✓ الكشف عن نقاط الضعف والعمل على تلافها مما يظهر نقاط القوة والتركيز عليها في العمل.
- ✓ المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة التعليمية من حيث الجهد والوقت والموارد.
- ✓ التحفيز على التميز وإظهار الإبداع والتميز بالمرونة والقدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية المتسارعة¹.
- ✓ تحقيق نقلة نوعية في التعليم تقوم على التوثيق للبرامج والإجراءات وتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات.
- ✓ الاهتمام بمستوى أداء الإداريين والأساتذة والموظفين من خلال المتابعة وتنفيذ برامج التدريب المستمر.
- ✓ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية تحت شعار العمل بطريقة صحيحة من أول مرة².

¹ - أبيش سمير، مرجع سبق ذكره، ص - ص 252-253.

² - مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص - ص 31-32.

سادسا : مبادئ الجودة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها

1-مبادئ الجودة في التعليم العالي:

إن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب وضع جملة من المبادئ هي:

- ✓ التركيز على العميل من خلال تفهم المؤسسة التعليمية للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات، ويقصد بالعميل هنا الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين بالاعتماد على الأساليب الجديدة في عملية التدريس لتطوير معارف الطلبة.
- ✓ وضع خطة إستراتيجية لتطوير التعليم العالي¹.
- ✓ التزام الإدارة بالتحسين المستمر من خلال الاتفاق على الأهداف والتخلص من الأهداف التقليدية وتحديد المسؤولية الإدارية، كذلك إشراك كل العاملين وتوضيح التغيير وأسبابه.
- ✓ تحسين الجودة داخليا يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تقل التكلفة أما التحسين الخارجي يتضمن تقديم منتجات تعليمية جديدة.
- ✓ المشاركة الكاملة: لا بد من نظام التغذية المرتدة من أجل قياس نجاح العملية التعليمية مما يتطلب مشاركة كل الأفراد (الطلبة-ميثاق التدريس-العاملين- الإدارة).
- ✓ بناء القرارات على الواقع الفعلي.
- ✓ توفير القيادة الواعية والمساندة².
- ✓ وضوح الأهداف وإشراك الطلاب في إعداد البرنامج³.
- ✓ المحافظة على الاتصال المفتوح في الاتجاهين بين جميع الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية.
- ✓ توجيه الطلاب نحو التخصصات التي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم، وأن يتعلم الطالب كيفية تقييم عمله تقييما ذاتيا.
- ✓ تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل نقل المعارف والارتقاء بالمستوى التعليمي للطلاب⁴.

¹ - نبيل محمود الصالحى: "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات عملية في المجال التربوي"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص66.

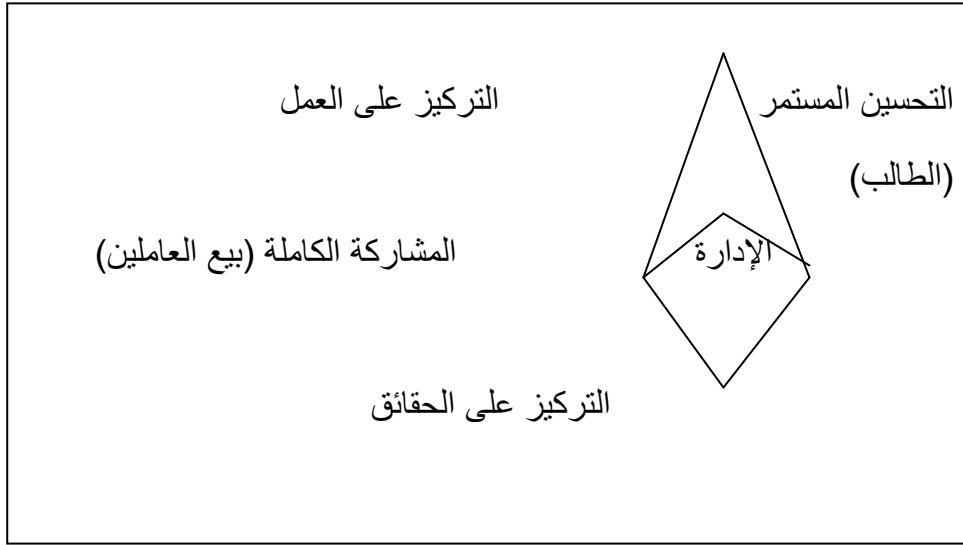
² - حرنان نجوى: "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص : تسيير المنظمات، قسم :علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر/2013/2014، صص30-31.

³ - أحمد محمد القرعان: "تطوير نموذج لقياس إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية"، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2009، ص60.

⁴ - الهندي جمال محمد: "مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعلم الإسلامي"، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2009، ص27.

- ✓ في حين ترى الباحثة أن من أهم مبادئ الجودة في التعليم العالي تحقيق الانسجام والتكامل بين كافة العناصر أو الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية، وجعل الطالب هو محور هذه العملية إضافة إلى اعتماد مؤسسات التعليم العالي استراتيجيا ناجحة كتفعيل العلاقة بين هذه المؤسسات وسوق العمل.
- ✓ الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي والتخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات روح المبادرة والتجديد والانتاجية والتقييم والتحسين المستمر¹.

شكل رقم 09: مبادئ جودة التعليم العالي



المصدر: حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 31.

¹ - حضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

2-متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي:

يلزم تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي عدد من المتطلبات منها ما يلي:

- ✓ رسم سياسة الجودة في الجامعة من حيث تحديد المسؤول عن إقامة الجودة وتحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، وتحديد المهام المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة، وتحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات والتي ستحلل المهام التالية:
- ✓ التوثيق والتسجيل وتقديم المشورة وتخطيط المناهج وتطويرها وعمليات التقييم، وإعداد مواد التعليم، واختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية وتطوير مهاراتهم.
- ✓ توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون قابلة للتطبيق.
- ✓ المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للجامعة أن تتأكد من خلالها من تنفيذ الإجراءات.
- ✓ الإجراء التصحيحي: وهو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة¹
- ✓ وحسب المنظمة الدولية للمعايير (ISO9000) تعبر المتطلبات عن الشروط الواجب توفرها أو عن مستوى توقع معين يعبر عنه بكيفية ضعيفة أو بكيفية لازمة وضرورية، وتشتمل هذه المتطلبات على:
 - ✓ استقلالية المؤسسات الجامعية (l'autonomie).
 - ✓ نظام المعلومات (Système D'information).
 - ✓ مراكز المعلومات (centres de ressources).
 - ✓ إطار الحياة الجامعية (cadre de vie étudiante).
 - ✓ التكوين في مجال ضمان الجودة (formation dans le domaine d AP).
 - ✓ التقييم المستمر (Evaluation continue).
 - ✓ هيئات ضمان الجودة² (organes d AP).
- ✓ بالإضافة إلى المتطلبات السابقة يحتاج تطبيق الجودة في الجامعة إلى:
- ✓ تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام

¹ - عماد أبو الرب: "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - بحوث ودراسات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص144.

² - بوزيد نبيل، بن حسين سمير: "ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر على المستوى المؤسسي والإمكانيات والمتطلبات"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد23، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص-ص 11-12.

✓ إدارة الوقت بشكل علمي سليم ويتطلب ترشيد إدارة الوقت بأسلوب علمي حيث لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي¹.

سابعاً: محاور جودة التعليم العالي ومراحل تطبيقها

1- محاور جودة التعليم العالي:

جودة الإدارة الجامعية:

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي وكلما زادت جودة العملية الإدارية تحسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل: المباني والمكتبات والمعامل والتجهيزات المالية والمعلوماتية، وتتطلب جودة العملية الإدارية جودة التخطيط الاستراتيجي، والعلاقات القائمة بين القيادة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم وتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى ثقافة تؤمن بفلسفة الجودة².

جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها³.

جودة عضو هيئة التدريس:

يقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية، إذ يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، إذ أنه مهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية والتعليمية فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذ لم ينفذها معلمون أكفاء مدربون تدريباً كافياً ومؤهلون تأهيلاً مناسباً وجودة عضو هيئة التدريس تتطلب توفر عدد من السمات مثل الكفاءة المهنية، مهارات الاتصال الفعال، الكفاءة العلمية، الخبرات الوظيفية، الرغبة في التعليم، الكفاءة التربوية⁴.

¹ - طارق حسين عبد الحليم: "الإدارة التربوية في الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم صغير"، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص111.

² - عبد العالي مياي: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مقارنة مفاهيمية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد3، جامعة باتنة، الجزائر، 2012، ص50.

³ - محمد الصادق إسماعيل: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص51.

⁴ - نعيمة المهدي أبو شاقور: "دراسات تربوية"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص249.

جودة الطالب:

يعد الطالب أحد محاور العملية التعليمية الأساسية وهو من المكونات التي من أجلها أنشئت الجامعة والكلية، وجودة التعليم العالي تستدعي وصول المعلمين إلى مستويات تعليمية محددة وقابلة للقياس موضوعيا وتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور وهي كالاتي:

- انتقاء الطلبة فالجامعات التي تنتقي طلبتها تتميز على الجامعات والكليات الأقل انتقاء.

-نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.

- متوسط تكلفة الطالب: حيث تقاس الجودة بواسطة معدل الإنفاق على الطالب ويعد هذا المؤشر مهما للجودة، إلا أنه ليس المؤشر الوحيد لقياس الجودة بل تتفاعل مجموعة من العوامل.

-الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلبتها (خدمات صحية، توجيه، وإرشاد، مواصلات)

- دافعية الطلبة واستعداده للتعليم¹.

جودة التمويل والإنفاق التعليمي:

من خلال توفير التمويل اللازم لكل الحاجيات المادية والبشرية وترشيد الإنفاق لأن جودة التعليم تمثل متغيرا تابعا للقدرة على التمويل في كل مجالات النشاط التعليمي، فتوفير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم له أثره الكبير والفعال على تنفيذ البرامج التعليمية².

جودة المباني والتجهيزات:

إذ تعتبر التجهيزات أحد مدخلات العملية التعليمية والتي يتم بداخلها تنفيذ العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية بما تحتويه من قاعات للدراسة، معامل، ورش، حجرات، الإدارة، ملاعب، مكتبات، وتعلق جودة المباني والتجهيزات بتوافر مساحات مناسبة لممارسة الأنشطة والصيانة الدورية للمبنى وتجميله، ومراعاة الأمان في المباني لحماية الموجودين بها من أخطار، والمحافظة على الصحة العامة للطلاب، إضافة إلى المرونة بحيث يمكن التوسع المستقبلي أو إعادة تنظيم المباني وترتيب أجزائها داخليا لمواجهة حاجات جديدة بأقل تكلفة ممكنة³.

¹ - محمود داود الريبي، "الفكر الإداري المعاصر في الترتيب والتعليم"، دار الكتب العلمية، 2012، ص-ص 244-، 245.

² - بختي زهية، بن العربي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 170.

³ - توفيق الصراغ، مرجع سبق ذكره، ص-ص 100-101.

جودة تقييم الأداء:

يتطلب في التعليم الجامعي أن يتم رفع كفايته وتحسين أدائه باستمرار، وهذا يتطلب وجود معايير لتقييم كل العناصر بحيث تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يوجب تدريب العاملين وإعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق هذه المعايير ومستويات الأداء¹.

جودة المناهج:

تعتبر المناهج القلب النابض للعملية التعليمية لأنها تحتوي على المعارف والتقنيات التي يدرسها الطلبة، ولأنها كذلك الوسيلة المباشرة لإثراء معارف ومهارات هؤلاء الطلبة بالشكل المطلوب، لذا تعتبر جودة المناهج من أهم العوامل المرتبطة بجودة التعليم العالي، وتتحدد جودة المناهج التعليمية ب:

- حداثة ومعاصرة المناهج للتطورات العلمية السريعة والمتجددة.
- توفر توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج لكي يساعد على ضبط الأداء في العملية التعليمية.
- وجود نظام يحكم تخطيط المناهج بشكل يؤدي إلى إحداث تكامل معرفي لمحتواها.
- قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي.
- قدرتها على استثارة ملكات التفكير والإبداع.
- مراعاتها للفروق الفردية بين الطلبة².

جودة التشريعات واللوائح:

التشريعات واللوائح الجامعية تتمثل في مجموعة القواعد التي تحدد البنى الهيكلية لمؤسسات التعليم العالي، وتوضح الفلسفة والمهنة وإجراءات سير العمل والعلاقات القائمة بين وحدات المؤسسة الجامعية الواحدة (الكليات، الأقسام) وبين الجامعات، وبينها وبين مؤسسات المجتمع الأخرى، وتتمثل مؤشرات جودة التشريعات واللوائح الجامعية في:

¹ - خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 1، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2017 ص 30.

² - حواس عبد الرزاق: "مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: تسيير عمومي، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 65.

- قدرتها على توضيح الفلسفة والمهمة والإجراءات التي تحكم النشاط الجامعي في وحداته المختلفة.
- قدرتها على الاستجابة السريعة والمرئية للمتغيرات المحلية والعالمية.
- قدرتها على تحديد وتوظيف المسؤوليات والمهام الوظيفية للعناصر البشرية في المستويات المختلفة
- قدرتها على توفير مبدأ تكافؤ الفرص لأعضاء هيئة التدريس والإداريين للترقية وتحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية¹.

2- مراحل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تنقسم مراحل جودة التعليم إلى عدة مراحل أهمها:

مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالجامعة ويوجد نوعان أساسيان من التقييم هما:

- ✓ التقييم الذاتي: من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد موقفيها وواقعها و ثم تحليل مؤشرات ذلك، مما يسهم في وضع استراتيجية للتطوير والتحسين المستمر على أساس قياس معدل الأداء والإنجاز ويتطلب التقييم الذاتي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة.
- ✓ التقييم الخارجي: ويتم من خلال مقيمين خارجيين من أهل الخبرة، أفرادا كانوا أو مؤسسات يقومون بزيارة المؤسسة التعليمية وتقدم الطلبة وأداء الهيئة التدريسية وتتضمن مقارنة برامج المؤسسة بالبرامج المتشابهة في المؤسسات العالمية الأخرى².

مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة: وذلك من خلال قناعة الإدارة الجامعية وإصرارها على الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (الإيزو) وتذليل العقبات ومن ثم اعتماده، وينبغي لنظام ISO 9001 في الجامعة أن يوضح مصطلحات المناهج الدراسية، نظام عمليات التعلم، الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والعمليات والموارد التي تتضمن جودة التعليم، ويجب أن تتضمن أغلب الأنشطة للعاملين في الجامعة أو المجهزين المناسبين ومراقبة التعليم³

¹ - المرجع نفسه، ص-ص 67-68.

² - نعيمة المهدي أبو شاقور: مرجع سبق ذكره، ص52.

³ - مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناي: "نظام إدارة الجودة الإيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص138.

مرحلة تطبيق نظام الجودة: يتم فيها تطبيق نظام إدارة الجودة على الجامعة بكل كلياتها وأقسامها والوحدات الإدارية فيها، ويقوم فريق عمل إدارة الجودة بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.¹

مرحلة التدريب: حيث يتم عقد سلسلة من اللقاءات، والحوارات التدريبية وورش العمل لمنتسبي الكليات التابعة للجامعة في مجال الجودة وذلك لترسيخ مبادئ وثقافة الجودة يتم التركيز فيها على الأسئلة الثلاثة وعلى النحو الآتي: (ماذا؟) و(ماذا؟) و(كيف؟) لكي يستطيع كل فرد معرفة دوره في التطبيق.

تنفيذ عملية المراجعة الداخلية: وذلك للوقوف على مستوى تطبيق النظام والكشف عن حالات عدم المطابقة الجسيمة والبسيطة وتصحيحها وعلاجها.²

¹ - عبد الله محمد آل صقر: "إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها : دراسات ونماذج تطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص-ص 48-49.

² - هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

ثامنا: أساليب تقييم جودة التعليم العالي

1- أساليب تقييم جودة التعليم العالي:

بذل الباحثون جهود عديدة في البحث عن أساليب تقييم الجودة في التعليم العالي وتمثلت أبرز هذه الجهود فيما يلي:

تقييم الجودة من منظور السمعة: يقوم هذا المدخل على تقييم البرامج التعليمية اعتمادا 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 اعتمادا على سمعة المنظمة التعليمية وانتقائها للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ومن مميزات هذا التقييم اعتماده على من ينتمون إلى هذه المنظمة من هيئة تدريس وطلاب، ويأخذ على هذا المدخل اعتماده على الذاتية، إضافة إلى أنه يصف ما كانت عليه المنظمة من قبل وليس الوضع الراهن، فهو قد يعكس تاريخ سمعة وأداء منظمة تعليمية ما أكثر من كفاءتها وفعاليتها في واقعها الحالي.

وأكثر المؤشرات شيوعا في هذا الصدد معدل قبول الطلاب الراغبين في الالتحاق ومقدار الرسوم الدراسية، ومدى الدرجات التي حصل عليها المتقدمون في الاختبارات العامة¹.

تقييم الجودة من منظور المدخلات: يعتمد هذا المدخل على فكرة أن جودة المدخلات في المنظمة التعليمية يؤدي إلى جودة التعليم، فإذا توافرت لمنظمة التعليم العالي موارد بشرية جيدة من مباني، تجهيزات، مكتبات، معامل، وقوانين ولوائح محكمة وخدمات مساعدة كافية توافرت للتعليم تعليما جديدا ومثمرا².

تقييم الجودة من منظور المخرجات: 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 وخاصة 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 وخاصة المقالات والدراسات المنشورة في مجالات جيدة السمعة.

تقييم الجودة من منظور العمليات: 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

¹ - توفيق الصراع، مرجع سبق ذكره، ص-ص 85-86.

² - ياسر ميمون عباس: "الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها وأساليب تقويمها ومعاييرها"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-12/5/2011، ص-ص 9-10.

نسبة الطلاب الذين ينجزون عمليات عقلية عليا بالإضافة إلى العمليات العقلية الدنيا، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى جودة التعليم، وقد حظي هذا المدخل بجودة التعليم خطوات إلى الأمام¹.

تقييم الجودة من منظور المؤشرات الموضوعية: وفي هذا المدخل تقييم الجودة على أساس مؤشرات موضوعية وليس عن طريق السمعة، ويتناول هذا التقييم المحاور الكلية للمنظمة التعليمية من طلاب، الموارد، الخريجين أو يعتمد هذا التقييم غالباً على مؤشرات كمية للحكم على جودة المنظمة التعليمية مثل: كم الأنشطة الدراسية، حجم المكتبة، أعداد الطلبة المتحقيين ونتائج المفردات.

بالإضافة إلى النظم إلى الجوائز التي حصلت عليها المنظمة، أو عن طريق النظر إلى خصائص الطلاب بوضعها مؤشرات الجودة 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، 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 أيضاً².

تقييم الجودة من المنظور الشامل: يحاول هذا المدخل التغلب على سلبيات 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، وأيضاً 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 إنجاز عمل متوازن وعادل خاص بتقدير الجودة³.

تقييم الجودة من منظور رضا العميل: يعتمد هذا التقييم على أن الجودة عن رضا العميل في التعليم العالي عموماً إما فيما يتعلق بالأدوات والمقاييس الشائعة لقياس جودة الخدمة، فإن أكثر هذه المقاييس شيوعاً هي مقاييس جودة الخدمات من منظور متلقي الخدمة (العمل) والنسبة للتعليم العالي يتعدد العملاء (المستفيدون)، ففي داخل منظمات التعليم العالي نجد الطالب، عضو هيئة التدريس، والإداريين، وفي خارج منظمات التعليم العالي نجد أصحاب الأعمال، أولياء الأمور، الخريجين، والمجتمع كله.

¹ - توفيق الصراغ: مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - ياسر ميمون عباس، مرجع سبق ذكره، ص 09.

³ - توفيق الصراغ، مرجع سبق ذكره، ص 89.

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 الشكاوي.
- ✓ مقاييس الرضا.
- ✓ مقاييس الفجوة.
- ✓ مقاييس الأداء الفعلي.
- ✓ مقاييس العميل الموجه بالقيمة¹.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن: "قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص-ص 54-55.

تاسعا: فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي ومعوقاتها

1- فوائد تطبيق الجودة بالتعليم العالي:

يمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط الآتية:

- ✓ تحقيق مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- ✓ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السلمية بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- ✓ تحقيق رضا المستفيدين الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع.
- ✓ تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- ✓ تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين¹.
- ✓ قدرة الطالب على تطبيق ما لديه من معارف في حل المشكلات.
- ✓ خلق الرغبة والاستعداد للتعلم مدى الحياة.
- ✓ القدرة على حل المشكلات بأساليب علمية، واتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوثها مرة أخرى².
- ✓ تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية الكامنة.
- ✓ تعد نظاما تحفيزيا يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على العمل والنجاح³.
- ✓ تمثل الجودة في التعليم العالي ميزة إستراتيجية تمكن هذه المؤسسات من الابتعاد عن المخاطر عند تنفيذ التغيير⁴.
- ✓ توسيع أفق القيادة الإدارية العليا بحيث يصبح كل تفكيرها في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات ممتازة
- ✓ المحافظة على حيوية وسمعة المؤسسة.
- ✓ تحقيق متطلبات سوق العمل من خلال تلبية احتياجاتهم من مخرجات التعليم المطلوبة من الشركات ومؤسسات العمل في المجتمع⁵.

¹ - رأفت عبد العزيز البوهي وآخرون: "الجودة الشاملة في التعليم"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2017، ص11.

² - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 247 248.

³ - محمد زكي عويس: "ثورة مصر ومستقبل التعليم العالي"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2013، ص48.

⁴ - سيفين ماجي، ويكلي بادن كي: "التعليم المرتكز على حل المشكلات عبر شبكة الانترنت"، ت: فهمي العمارين، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2010، ص94.

⁵ - هوارى منصورى، لخضر يحياوي: "الجودة في التعليم العالي - متطلباتها وتحدياتها-"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، العدد7، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص-ص 642-643.

2- معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي:

يواجه التعليم العالي صعوبات عديدة من بينها صعوبة تنفيذ الجودة في المؤسسة الجامعية، ويمكن توضيح أبرز تلك الصعوبات في النقاط الآتية:

حسب (Schauerman and peachy , 1994)، (poul . lochlan .1999) فبعض الحواجز التي تقف عائقاً أمام تطبيق مدخل الجودة في التعليم العالي نجد:

- ✓ مقاومة الكليات التربوية للفكرة التي تعد أن الطلاب هم متلقوا الخدمة.
- ✓ تكلفة التدريب التي يتطلبها تطبيق الجودة.
- ✓ التهديد للحرية الممنوحة للأكاديميين¹.
- ✓ ضعف بنية نظم المعلومات مع أنها بمثابة الجهاز العصبي للجودة.
- ✓ التدريب غير الكافي، والنقص في فهم سبل دوائر الجودة التي تقود إلى عدم قدرة الإدارة إلى بناء دوائر الجودة².
- ✓ غياب الالتزام والتراخي لدى القيادات العليا المسؤولة عن المؤسسات الجامعية³.
- ✓ التمسك ببعض القيم التي تعيق تنفيذ الجودة.
- ✓ التركيز على إنجازات الفرد الواحد، وهذا إما يتعارض مع ملامح الجودة في العمل بروح الفريق الواحد
- ✓ الانفصال بين الأقسام والوحدات المختلفة، وهذا يتعارض مع سمة من سمات الجودة وهو التأكيد على ضرورة التداخل بين الأنظمة والأقسام.
- ✓ صعوبة قياس الجودة في المؤسسات التعليمية على عكس قياسها في المؤسسات الإنتاجية ويرجع ذلك إلى:
- ✓ الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية غير ملموسة.
- ✓ طول الوقت بين تقديم الخدمة والحصول على النتائج المتوقعة من تلك الخدمات⁴
- ✓ عدم وجود سياسات خاصة بجودة نظام إعداد الطلاب /المعلمين.
- ✓ عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم وتركيزها على الأهداف قصيرة المدى.

¹ - نواف محمد البادي: مرجع سبق ذكره، 102.

² - أحمد محمد القرعان: مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ - تشارلز ديليو سورنس وآخرون: "التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي"، ت. سمية عبد ربه، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص 27.

⁴ - محمد عبد الرزاق إبراهيم: "منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة"، دار الفكر، ط2، عمان، 2007، ص 169.

- ✓ التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتجويد.¹
- ✓ غياب المختصين بالجودة على مستوى التخصص بالتعليم العالي.
- ✓ عدم الاهتمام بتحفيز العاملين، بل وإنسانية الأفراد.
- ✓ ضعف الاهتمام بقواعد البحث والتطوير.
- ✓ تدني مستوى الإيمان بالجودة والإنتاجية.²

¹ - طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² - سلمان زيدان: "تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 168.

خلاصة:

إن التوجه نحو تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي أصبح ضرورة ملحة من أجل إحداث تطوير نوعي في كل عناصر النظام الجامعي ومخرجاته خاصة فيما يتعلق بالخريج الجامعي، وما يمكن الإشارة إليه في هذا الإطار أن تحقيق المستوى المطلوب للجودة يرتبط بتضافر جهود الأسرة الجامعية ككل فالمشاركة الجماعية والتعاون أساس التغيير والتحسين والتميز.

الفصل الرابع: إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي

تمهيد

أولاً: مبررات التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها

ثالثاً: سمات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

رابعاً: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

خامساً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

سادساً: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

سابعاً: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها

خلاصة

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي من أهم الأساليب الإدارية التي تركز عليها المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد خاصة وأنها أصبحت متطلبا أساسيا لتحقيق جودة التعليم العالي لما لها من دور كبير في الاهتمام بالثروة المعرفية التي تنتجها هذه المؤسسات وحسن استثمارها.

ومن منطلق أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وارتباطها بتحقيق نجاحها بالدرجة الأولى وتحقيق عنصر الجودة في مخرجاتها حاولنا تسليط الضوء في هذا العمل على الخلفية النظرية لدور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي وذلك من خلال معالجة كل من العناصر التالية : مبررات التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أهمية إدارة المعرفة في هذه المؤسسات ومتطلبات تطبيقها، سمات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجالات تطبيقها، مراحل تطبيقها، فوائد تطبيقها، عوامل نجاح تطبيقها في هذه المؤسسات ومعوقاتهما.

أولاً: مبررات التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يرجع الاتجاه نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى العديد من العوامل أو المبررات والتي يمكن إيجازها في ما يلي:

- ✓ طبيعة التسارع في التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى انفجار التعليم الجامعي ونموه بجميع أنواعه ومستوياته وضرورة تبنيه لأساليب إدارية حديثة لإدارة واستثمار المعرفة¹.
- ✓ الأعداد الكبيرة من المنتسبين للجامعات وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم.
- ✓ تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.
- ✓ توحيد الأسلوب العمل الإداري داخل الجامعة².
- ✓ حتمية تبني مدخل إدارة المعرفة في الجامعات باعتبارها إحدى مداخل التحسين والتطوير التي تمكن من تحقيق الجامعة لأهدافها ورسالتها.
- ✓ المحافظة على القوى العاملة في مجال التقنية في ظل النقص الشديد لموظفي التقنية.
- ✓ يتوافر في منظمات التعليم العالي عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة فلا يتردد أو يخاف عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة.
- ✓ المنافسة الدولية والمحلية والوطنية على تلبية احتياجات الطلاب في أي وقت وأي مكان³.
- ✓ في ظل التشابه الكبير بين مؤسسات التعليم العالي الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح المؤسسة ميزة تنافسية قد تكون مشار اهتمامها وإدارة المعرفة تعد إحدى التقنيات الإدارية الحديثة الرائدة في هذا الاتجاه⁴.
- ✓ الرغبة العالية في ردم الفجوة المعرفية المتسعة التي تواجهها جامعات اليوم لجعلها قادرة على تقديم نتائجها من الموارد البشرية المؤهلة لمجتمعها المحلي بجدارة عن طريق إتاحة نتائج بحوث نظم المعرفة والمعلوماتية المحلية والعالمية لمستخدميها في الجامعة.

¹ - عبد الله سليم البياني، سالم عواد الزوبعي: "تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم-إدارة المعرفة نموذجاً"- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2014، ص 125.

² - سمر محمد خليل العلول: "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، قسم: أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 97.

³ - توفيق الصراغ، مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁴ - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان: "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-المعوقات وسبل التطوير"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: علوم إدارية، قسم: العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 50.

- ✓ إضافة إلى وجود مجموعة من التحديات والمشكلات التي يعاني منها قطاع التعليم العالي والتي ألزمت هذه المؤسسات على البحث عن أساليب حديثة تتمكنها من تجاوز هذه العقبات ومن هذه المشكلات نذكر:
- ✓ نقص الإعداد التطبيقي للطلاب واعتماد التكوين النظري أساسا كالمناهج.
- ✓ الاعتماد على أساليب التلقين والتدريب التقليدي والبعد عن عملية التعلم الذاتي.
- ✓ عدم تطابق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل وعدم الموازنة بينهما.¹

¹ - إيناس أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها

1- أهمية إدارة المعرفة:

لقد أصبح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أمراً حتمياً في ظل تزايد وتيرة التحولات والتغيرات المعرفية في عصر المعرفة ووحدة المنافسة المحلية والدولية بين مؤسسات التعليم العالي لتحقيق وظائفها بفعالية في ظل متطلبات الجودة النوعية وعليه تظهر أهمية منهج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط الآتية:

- ✓ أهمية إدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية ودورها في تبني توفير المعلومات وتدفع المعرفة وخلق بيئة تعاونية تحسن من الاتصال بين العاملين.
- ✓ تكمن أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في أنها تمثل عملية تحويل المعلومات والأصول الثقافية إلى قيمة مستدامة والحصول على عمال معرفة مبدعين في المحيط الأكاديمي¹.
- ✓ تساهم في تأسيس برامج التعليم العالي والتعاوني من خلال المزج بين الدراسة وسوق العمل تحقيقاً لمبدأ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات الإنتاج.
- ✓ تساعد في بناء القدرة على التعلم الذاتي لدى المتعلم وتكوينه.
- ✓ تساهم في إحداث توافق بين المعارف الجديدة والحالية.
- ✓ تدعم الربط بين التعليم والخبرة العلمية.
- ✓ تساعد الطلبة في تنمية مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل².
- ✓ تساهم في بقاء مؤسسات التعليم العالي وتقدمها ونموها وازدهارها³.
- ✓ تمثل وسيلة فعالة لمساعدة مؤسسات التعليم العالي عن طريق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري. وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد وبالتالي رفع كفاءتها⁴.
- ✓ تعد فرصة كبيرة للمؤسسات التعليمية لخفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، هناء جاسم محمد: "اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 183.

² حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ غسان قاسم اللامي، هدى قاسم سعيد: "دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014، ص 28.

⁴ علي الزحراوي: "إدارة المعرفة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي"، الموقع الإلكتروني: <https://www.sarayanews.com>.

يوم 2019/02/16.

✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها¹

2- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة التعليم العالي:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي مجموعة من الاحتياجات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بفعالية إرساء مبادئ الجودة فيها ويمكن توضيح أهم هذه المتطلبات في النقاط الآتية:

تحديث وتطوير أنظمة الاتصال: فهي تعتبر في الجامعة من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة ونقلها وتداولها والتشارك فيها داخل المنظمة وخارجها، وتعتبر الموجودات التكنولوجية أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال نجد:

- توفير أحدث الأنظمة الالكترونية والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة.
- الإدارة الجيدة للاتصال داخل الجامعة وخارجها.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها لجميع العاملين.² وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يتطلب وجود نظام اتصال من وحديث يتجاوز الأنظمة الاتصال التقليدية الجامدة التي تعيق عملية انتشار المعرفة وإيصالها لجميع العاملين في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

تحديد فجوة المعرفة: وتحدث هذه الفجوة عند قصور المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف وتحدث أيضا بين صانع المعرفة وبين العميل حينما يتطلب العمل توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال:

- إيجاد فجوة المعرفة الأفراد العاملين بوضوح وشفافية وتحديد قوائم الخبراء.
- إيجاد البيئة الملائمة التي تحقق التمكين المعرفي.
- تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب وإنشاء المعرفة وتوفير الدعم المالي.³

دعم القيادات الجامعية لمحاولات إدارة المعرفة : وذلك من خلال وجود قادة متميزين لديهم الرؤية الاستشرافية التي تهيئ البيئة الجامعية للعمل وتعزز الإبداع وتفعيل المناخ الديمقراطي.⁴

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص42.

² - ياسر عبد الله بن تركي العتيبي: "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه منشورة، قسم : الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص96.

³ - توفيق الصراغ، مرجع سبق ذكره، ص-ص111-112.

⁴ - إبراهيم المليحي: "إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص-ص276-278.

تحقيق عنصر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: لزيادة الخبرة وتطوير الكفاءات والمهارات المتنوعة لدى عضو هيئة التدريس الجامعي حتى يتمكن من ممارسة دوره وأداء مهامه بكفاءة عالية¹، ويندرج في إطار التنمية المهنية التدريب والتطوير الأكاديمي إذ أن التقدم المعرفي يزداد بشكل سريع وغير مسبوق مما يستوجب على الإدارة الجامعية المتبناة لمنهج إدارة المعرفة الاهتمام بالتطوير والتدريب ووضع أهداف استراتيجية يتحقق بعدالة لأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس بالضرورة على مسيرة التقدم العلمي والحضاري في المجتمع².

-تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بما يدفعهم لإنتاج المعرفة وتطويرها في محيط العمل.

-إجراء البحوث العلمية الفردية والجماعية والتي تتفق مع الاحتياجات الفعلية لخطط التنمية المجتمعية³.

-إعادة النظر في طريقة اختيار الطلاب وزيادة نسبة المقبولين منهم

-إعادة النظر في المناهج الجامعية وما بعدها.

-إعادة النظر في تأهيل الأساتذة والمؤطرين الإداريين.

¹ -ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مدخل الجودة الشاملة في التعليم العالي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 1، العدد 1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2008، ص 168.

² - عبد المحسن بن محمد السميح: "دراسات في الإدارة الجامعية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 124.

³ - بوحنيفة قوي: "إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي - مقاربات معاصرة-"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 137.

ثالثاً: سمات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

لقد تم تحديد عدد من سمات إدارة المعرفة المرجوة في منظمات التعليم العالي نوجزها كالاتي:

الإدارة الإلكترونية البعيدة عن الورق (الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية): وهي العمليات الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية¹، تنفيذ الأعمال بعيدا عن المعاملات الورقية وبعبارة أخرى هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمة من الطريقة التقليدية اليدوية القائمة على الورق وإطار زمني ومكاني محدد إلى الطريقة الإلكترونية المتعدية لحدودي الزمان والمكان والإجراءات الروتينية الورقية وانسجاما مع الأهمية الحيوية للجامعات ورسالتها في ظل الانفجار المعرفي يستوجب ضرورة توفير العديد من المتطلبات للنهوض بها والارتقاء بخدماها إذ أصبح من غير الممكن إدارتها بأساليب تقليدية وأدوات روتينية بل لا بد من وجود إدارة جامعية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وبذلك أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة أساسية في العملية التعليمية والإدارية².

التعليم الإلكتروني: ويقصد به استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لبناء وتعزيز وتقديم وتسيير التعليم في أي وقت ممكن ومن أي مكان وهو يمثل قوة تعطي للأفراد والمؤسسات قدرة على المنافسة بالسماح لهم بالبقاء في مقدمة الاقتصاد العالمي المتغير.

كذا والتعليم الإلكتروني لا يسعى للحلول محل التعليم التقليدي بل لدعم عملية التعلم بوسائل جديدة وتسهيلها بحيث تتصف بالمرونة بالمكان والزمان³.

وتؤكد الدراسات أن التعليم عبر الشبكة الإلكترونية يوفر أفضل الطرائق والوسائل والتقنيات لإيجاد بيئة تعليمية تفاعلية تجذب اهتمام المتعلم وتحثه على تبادل الرأى والخبرات وأضاف أنه يمكن العمل في مشاريع تعاونية بين المدارس والجامعات المختلفة كي يطور المتعلمون معرفتهم⁴.

والتعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي له أهمية كبيرة يمكن تجسيدها فيما يلي:

¹ - مصطفى يوسف كاتي: "الإدارة الإلكترونية (إدارة بلا ورق- بلا مكان- إدارة بلا زمان- إدارة بلا تنظيمات جامدة)"، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2011، ص 47.

² - صفا فوح جمعة: "مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2014، ص 09.

³ - مصطفى يوسف كاتي: "التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص - ص 09-12.

⁴ - طارق عبد الرؤوف عامر: "التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي (اتجاهات عالمية معاصرة)"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2015، ص 22.

- تجديد الأهداف التعليمية للجامعة تماشياً مع عصر المعرفة فالجامعات اليوم مطالبة أكثر بإعادة النظر في تكوينها وفلسفتها.
- التعليم الابتكاري إذ يتيح للمتعلمين فرصة الإبداع الخلاق مع المواقف التعليمية.
- مدخل للجودة التعليمية إذ أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في ميدان التعليم العالي هو أحد الركائز الأساسية التي تنادي بها الجودة التعليمية.¹

الجامعة الافتراضية: انبثق هذا النمط من مؤسسات التعليم العالي من نشوء شبكة الانترنت وتناميها وتطورها التكنولوجي، ومع تطور المواقع الإلكترونية والتفاعل بشكل خاص، والهدف الأساسي منها هو توفير التعليم عند الطلب على أساس استخدام الانترنت، ويمكن أن تكون فرص التعلم متاحة إما لنيل شهادة نهاية الدراسة أم لا².

إن أهم ما يميز الجامعة الافتراضية أنها تواكب مفهوم العولمة وتبادل الثقافات وإلغاء الحواجز وترسيخ مفاهيم التعلم مدى الحياة والتعليم من حق الجميع، والتعلم عن بعد وتمتاز بالمرونة في اختيار وقت التعلم وفقاً لظروف المتعلم وتمكن من التواصل المستمر مع التطور التكنولوجي وسهولة تطوير المناهج، فالجامعة الافتراضية في تكوينها تعني أن مكونات الجامعة من صفوف، مكاتب، أساتذة، طلاب موجودين فعلاً لكن تواصلهم يكون افتراضياً على شبكة الانترنت أي إلغاء جدي الزمان والمكان في عملية التفاعل³.

وبالتالي فالجامعة الافتراضية من هذا المنظور آلية من آليات الحراك وترجمة فعلية لقدرة التكنولوجية على تغيير البيداغوجيا⁴.

الجامعة المنتجة: لا يتناقض هذا المفهوم مع المفهوم العام للجامعة ووظائفها الأساسية بل يعمق ويوسع دور الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ويؤكد على ضرورة مشاركتها مؤسسات المجتمع المختلفة في تنفيذ برامجها وفي تطوير تلك البرامج وهي الجامعة التي تحقق وظائفها المتوقعة وهي التعليم والبحث العلمي والخدمة

¹ - مسعودي لويذة، برغوثي رفيق: "التعليم الإلكتروني في التعليم العالي تطبيقاته وتحدياته"، الموقع الإلكتروني www.jilrc.com يوم 2019/02/25.

² - دانييل جيمس راوي، هيربيرت شيرمان: "من التخطيط إلى التغيير (تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي)"، ت: ياسين كلاس، مكتبة العبيكان، السعودية، 2007، ص- ص 123-124.

³ - عادل موسى سالم: "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، تجارب عالمية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد 3، جمعية المكتبات والمعلومات، الأردن، 2008، ص 109.

⁴ - هديرش لمياء: "التعليم الافتراضي وتأثيره على جودة التكوين بالمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية مثال المعهد العالي للدراسات التكنولوجية بصفاقس"، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص: علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس، تونس 2016، ص 61.

العامة والتي تتكامل فيها الوظائف لتحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها: التعليم الممول ذاتياً، التعليم المستمر.¹

فالجامعة المنتجة تسعى إلى إبداع الطرق لإنقاص التكاليف، وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، ليس بهدف الربح كمؤسسات تجارية وإنما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المستمر وتحسين جودة التعليم والمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة.²

وبناء على كل هذه المؤشرات يمكن القول أن إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي تحقق التحول الجذري للجامعة من حيث التركيبة ومن حيث الوظيفة، إذ تساهم في التحرر من المقومات التقليدية للجامعة كضرورة وجود بناء مادي، الوقت المحدد، الاعتماد على الورق وغيرها... والتحول نحو مقومات أكثر حداثة ومواكبة للمتطلبات العالمية المعاصرة في ظل وظائف أكثر حيوية وبعيدة عن الوظائف المعروفة كخدمة المجتمع.

¹ - عشيبه فتحي درويش: "دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي"، القاهرة، مصر، 2009، ص - ص 94 - 95.

² - رابوية حسن إبراهيم أبو الخير: "مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير منشورة، قسم: أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 19.

رابعاً: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تناول إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العديد من المجالات من أجل الوصول إلى جودة هذه المؤسسات ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

التعليم: فهو المهمة الأساسية في عصر المعرفة فقد أصبح الاستثمار في مجال التعليم هو أكثر الاستثمارات عائداً فقد أدرك الجميع أن مصير الأمم أصبح رهناً بإبداع بشرها ومدى تحديه واستجابته لمشكلات التغيير ومطالبه¹، وعليه يجب التركيز على عملية التعلم أكثر من التدريب لأن الأول عملية غير متناهية يمكن أن تحدث في أي زمان ومكان أما التدريب فهو نشاط وقتي، وعليه يصبح المتعلم الهدف الرئيسي في العملية التعليمية داخل منظمة التعليم الجامعي لا يقتصر على التدريس المهني فقط بل هدفه تنمية المهارات والقدرات². وبالتالي إعداد الفرد القادر على صنع المجتمع ولعل هذا يتطلب حواراً أوسع بين الجامعة والمجتمع نحو تحقيق الأهداف المنشودة ويمكن للجامعة من خلال ذلك أن تقدر الإنسان القادر على التخلص من الصفات السلبية التي علقته به³.

وعليه يصبح دور إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية في مجال التعليم تتمحور حول:

- تطور أساليب التعليم كالتعليم الإلكتروني بالجامعات الافتراضية والتحرر من أساليب التقليدية القائمة على المحاكاة والتلقين.
- نشر المعرفة بين كل المتعلمين في الجامعة والعمل على اكتشاف قدرات وإبداعات المنتسبين للجامعة وتطويرها وتشجيع عملية التعلم الذاتي.

البحث العلمي: يعد البحث العلمي أحد الأعمال الثلاثة التي يسند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر، حيث تسعى الجامعة إلى تنمية المعرفة وإثرائها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي، فهو القائم على إنتاج المعرفة وتطويرها⁴.

ولكي تقوم الجامعات بدورها في توليد المعرفة يجب عليها الاهتمام بجميع أنواع البحوث الأساسية والتطبيقية على حد سواء والعمل وفق خطة محكمة لمعالجة معوقات البحث العلمي المادية والإدارية وغيرها⁵.

¹ - أحمد محمود الزنقلي: "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 602.

² - حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ - محمد علي عزب: "التعليم الجامعي وقضايا التنمية"، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2011، ص 32.

⁴ - رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

⁵ - جدوري بشار: "مدخل البحث العلمي في توليد المعرفة"، الموقع الإلكتروني <https://www.makalcloud.com>، يوم

وعلى هذا الأساس يظهر دور إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي في:

- دعم الحرية الأكاديمية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي من خلال الحوافز المادية وجوائز التميز.
- نشر نتائج البحوث العلمية المنجزة على شبكة الانترنت.
- تكوين جماعة أفراد المعرفة للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.
- توظيف نتائج البحوث العلمية في حل المشكلات الاجتماعية.

خدمة المجتمع: كان التدريس والبحث العلمي هما الوظيفتان الرئيسيتان للجامعة ثم أضيفت ثالثة وهي خدمة المجتمع على اعتبار أن الجامعة بوصفها مؤسسة تعليمية عالية لا بد أن يكون لها صلة قوية بالمجتمع، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعتبر الجامعة مركزا إشعاع ثقافي للمجتمع يتعرف من خلاله على مشكلاته ويحاول أيضا من خلاله أن يعالجها إذ ينبغي للجامعة أن تفتح على المجتمع،¹ ويظهر مجال تطبيق مدخل إدارة المعرفة في خدمة الجامعة للمجتمع في:

- التحرر من الأدوار التقليدية للجامعة التي تقتصر على التدريس فقط وتحويلها إلى نسق مفتوح في علاقة تبادلية مع المجتمع وبالتالي القدرة على إكساب الجامعة معارف جديدة، ومنه تحديث وتطوير معارفها من جهة وتطبيق معارفها المكتسبة في المجتمع.
- تعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع الأخرى في مجال تدريب موظفيها وضمان حصولهم على معارف تطبيقية جديدة.

ويرى wing أن المجالات الوظيفية لإدارة المعرفة في التعليم الجامعي تشمل:

- ✓ توليد المعرفة جديدة من خلال التعليم والبحث والممارسة.
 - ✓ اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومصادرها المختلفة.
 - ✓ استكشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة وتحليل وتنظيم المعرفة وتخزينها في قواعد المعرفة.
 - ✓ تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.²
- كما أن هناك 5 احتمالات رئيسية لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في منظمات التعليم العالي وهي:
- ✓ تدريب إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك.
 - ✓ استخدام إدارة المعرفة في دعم القرارات الإدارية بمنظمات التعليم العالي.

¹ - محمد عمر علي العامري: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص- ص101-102.

² - رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص186.

- ✓ تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين.
- ✓ رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل المنظمة التعليمية وخارجها.
- ✓ استثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية¹.

وترى الباحثة أن أهم مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تكمن في:

- ✓ توفير الخدمات الإلكترونية لمتسببيها (من طلبة ، أساتذة) على موقعها الإلكتروني مثل إعلان نتائج الامتحانات والمسابقات.
- ✓ تطوير أساليب العمل في الإدارة الجامعية.
- ✓ في مجال المكتبات من خلال استبدال المكتبة التقليدية والأرشيف الورقي بالمكتبة الرقمية والأرشيف الإلكتروني.

ولكي تضمن الجامعة نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مختلف مجالاتها يجب أن تمتلك بالدرجة الأولى رؤية واضحة حول هذه الإستراتيجية وتكون على دراية بأهمية تطبيقها في ظل نماذج جديدة لمؤسسات التعليم العالي كالجامعة المنتجة، الصناعية، الافتراضية.

¹ - توفيق الصراع، مرجع سبق ذكره، ص 107.

خامسا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

تتم إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي وفق مجموعة من الخطوات التي تتبعها هذه المؤسسات وهي:

اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة: حيث يوجد في كل مؤسسة مجموعة من المعارف غير المستخدمة، أو لم تستخدم بشكل صحيح، أما لعدم تحديدها أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمها وكيفية استعمالها.

تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

جعل المعرفة جاهزة ومتوفرة بصورة أكبر: عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة¹.

تقاسم المعرفة بين الأفراد: من خلال بناء جماعات من صناعات المعرفة بالمؤسسة الجامعية والعمل على بناء شبكة علاقات تفاعلية وتعاونية بين منتسبي المنظمة.

التقويم والمتابعة: وذلك من خلال تقييم البرنامج سنويا وإعادة تصميم أو مراجعة النتائج².

وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات ليس عملية عشوائية بل تخضع لقواعد ومراحل منهجية منظمة ذلك أن تحقيق النتائج المرجوة من تطبيقها يعتمد على أسس وخطوات واضحة المعالم. لذلك يجب على كل جامعة تسعى إلى تحقيق الاستثمار الناجح لمعارفها أن تبتعد عن الممارسة العشوائية والعفوية لعمليات إدارة المعرفة (تكوين المعرفة، نشرها وتوزيعها، خزنها وتطبيقها) وأن تسعى إلى الاستعانة بمختصين وخبراء في هذا المجال.

-أما كل من (kim.lee and park) فاما بإجراء دراسة علمية هدفت إلى تقديم إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة بالجامعات وتوصلا إلى مجموعة من المراحل يوضحها الشكل الآتي:

¹ - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² - إناس أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 119.

جدول رقم 01: مراحل تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
الإستراتيجية STTRATEGY	-توضيح إستراتيجية المنظمة -تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة	- فهم رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية - الحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة - تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة - تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة
الهيكل STRUCTURE	-التنظيم للموارد البشرية -التنظيم للمعرفة	-تقليص التغيرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن -تحديد الأفراد المسؤولين (فريق إدارة المعرفة) -تقييم وإعادة تنقية المعرفة -تحليل وتحديد مواقع المعرفة
الثقافة CULTURE	-نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة -خلق ثقافة إدارة المعرفة	-إشراك جميع العاملين
العمليات PROCESS	-تحليل العمليات -تحديد أنشطة المعرفة	-توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق و الأفراد. -تبني طريقة التطبيق من أسفل إلى أعلى -تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات -ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.
النظام SYSTEM	-تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة -تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة -التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة	-بناء الأنشطة وفقا لنظام إدارة المعرفة -دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة
التعديل ADJUSTMENT	-فحص نظام إدارة المعرفة -تحفيز نظام إدارة المعرفة -تعديل وتهذيب النظام	-رصد الاستخدام المادي ومعرفة المستخدمين -بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة

المصدر: محمود عطا عمر المدهون: "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص 64.

سادسا: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

إن منهج إدارة المعرفة باعتباره من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تتبناها مختلف التنظيمات خاصة مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أكثر المنظمات حاجة لتطبيق هذا المدخل تحقق مجموعة من الفوائد أهمها:

في مجال جودة البحث العلمي: وتظهر في النقاط الآتية:

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وفرص إجراء البحوث.
- توفير الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.
- تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.
- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي¹.

في مجال جودة الخدمات الإدارية:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة.
- زيادة قدرة الجامعة على تحديد جهود التحسين المستمر والتطوير في الخدمات.
- زيادة قدرة الجامعة الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري².

في مجال جودة المناهج:

- تحسين سرعة جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج.
- 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.
- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقسيم المخرجات³.

¹ - عبد الرحمن إدريس البقيري: "دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي"، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص : إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2015، ص58.

² - إيناس أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص95.

³ - حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص492.

في مجال جودة الخدمات الطلابية والخريجين:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات، تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية داخليا وخارجيا عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الإلكتروني
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود بين أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب.
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى رفع مستوى خريجي الجامعة¹.

في مجال جودة التخطيط الاستراتيجي:

- تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.
- تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية لتقليل من الجهود الزائدة وتحقيق عبء التوصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عدة².
- مما سبق يتضح أن أسلوب إدارة المعرفة إذا ما طبق بالطريقة الصحيحة فإنه سيحقق عنصر الجودة في كل مكونات النظام (الجامعة) والمتمثلة في المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات وبالتالي فإن منهج إدارة المعرفة يمكن مؤسسات التعليم العالي من تجاوز نمط الجامعة التقليدية التي تقوم على أساليب وعمليات إدارية تعليمية بسيطة لا تستطيع مواكبة التحولات والتغيرات المتسارعة وغير قادرة على تحقيق وظائف جديدة أهمها خدمة المجتمع وتوفير المعارف المحصلة من البحث العلمي في حل مشكلاته.

¹ - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، مرجع سبق ذكره، ص52.

² - إناس أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص96.

سابعاً: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها

1- عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

من العوامل الداعمة والمشجعة والمهيئة للأرضية الرصينة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وتحقيقها لجودة التعليم العالي نذكر ما يلي:

- ✓ واقعية والتزام المستخدمين ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم.
- ✓ توفير بنية تقنية تحتية متكاملة تتضمن الشبكات، قواعد المعلومات مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج والخبراء في أنظمة إدارة المعرفة.
- ✓ ثقافة تنظيمية وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.
- ✓ بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم بأكمله.
- ✓ دعم الإدارة العليا، ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلية للنظام وتوفير التدريب.¹
- ✓ التعلم الذاتي: والذي ينبغي أن يكون له الصدارة في التعليم بالنسبة للصغار والكبار والذي يعتمد على التقنيات الحديثة وأهمها الحاسب الآلي.
- ✓ التركيز على بناء الشخصية أكثر من استيعاب المعلومات الفعلية لاسيما أن التزايد المستمر في حجم المعرفة وقدرات تخزين ومعالجة البيانات، أي القدرة على التعامل مع المشكلات الفلسفية والأخلاقية.²
- ✓ المشاركة والتفاعل بين الجامعات والمجتمع بمؤسساته المختلفة أدواراً رئيسية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات.³

2- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

يقصد بها ما يحول دون تطبيق تحقيق إدارة المعرفة في الجامعات وتتمثل في:

- ✓ القيادة وأساليب الرقابة التقليدية: في الجامعات التقليدية تكتسب المعرفة بشكل مجزأ وتعجز القيادات الإدارية في الجامعة عند توظيف المعرفة المكتسبة وتصبح الجامعة خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة، ولكنهم في عزلة عن بعضهم البعض.

¹ - إدريس عبد الرحمن البقيري، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - نبيل سعيد خليل: "مداخل حديثة في إدارة المؤسسة التعليمية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 395.

³ - إناس أبو بكر محمود الهوش: مرجع سبق ذكره، ص 111

- ✓ رفض التغيير: التغيير والتطوير من أهم سمات الجامعات المعاصرة ولكن من أخطر ما تواجهه الجامعات عدم قبول الأفراد لهذا التغيير وذلك لعدة أسباب تتعلق بمعطياتهم الثقافية والاجتماعية والوظيفية والنفسية.¹
- ✓ ضعف الروابط بين الكليات والأقسام داخل الجامعة، وقصور التنظيمات الإدارية الجامعية.
- ✓ عدم القدرة على تحديد الوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة أو مدى الاستثمار الأمثل للمعرفة والرصيد المعرفي المتاح لها وعدم القدرة على إحداث التغيير الثقافي داخل الجامعة لتفعيل إدارة المعرفة.
- ✓ قصور في مستوى توافر البيانات والمعلومات ونقص الكوادر المتخصصة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وضعف البنية التحتية للاتصالات.
- ✓ قصور التعليم الجامعي عن مواجهة تحديات العصر من ظهور العولمة وتعدد مصادر المعرفة، واقتحام التكنولوجيا وثورة الاتصالات.²
- ✓ عدم تقديم الحوافز الكافية للإبداع والاستكشاف.
- ✓ عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.
- ✓ إهمال التكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز عمليات الاكتساب والتنظيم والاستخدام.³
- ✓ نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
- ✓ نقص الوعي والفهم للفوائد والعوائد المحققة من إجراء تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ العاملين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.⁴
- ✓ عزل المعرفة عن استخداماتها.
- ✓ قلة التجارب الموجهة لتوليد المعرفة.
- ✓ ضعف ثقافة التعلم الإبداعي الذي يساعد على تكوين المعرفة.⁵

¹ - ليلي محمد أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² - عويس رشا، حسين أمين: "تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القيوم على ضوء خبرة جامعات ماليزيا باستخدام أسلوب التحليل البيئي"، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص: الفلسفة في التربية، قسم: الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، جامعة الفيوم 201، ص 06.

³ - بسمة محمود موسى: "درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري المدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، قسم: الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن،

⁴ - حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 131.

⁵ - سعود بن عيد العنزي، نيفين حامد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

خلاصة:

بعد سرد أهمية أسلوب إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وأهم الفوائد التي تحققها في مجال ضمان جودة هذه المؤسسات إذا ما توفرت المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيقها، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية ووجود صناع المعرفة، نتوصل إلى ضرورة الاهتمام بهذا الأسلوب الإداري الحديث والعمل على تطبيقه بصورة صحيحة في الإدارة التعليمية ووفق خطوات وقواعد منهجية تنظيمية تضمن الوصول إلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة بالكيفية المطلوبة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهج ومجالات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

خامساً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

سادساً: النتائج العامة

سابعاً: الإقتراحات والتوصيات

خلاصة

تمهيد:

بعد جمع المعطيات النظرية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي ونظرا لأهمية الجانب الميداني في أي بحث علمي كان لابد من تخصيص فصل ميداني لدراسة هذا الموضوع وإسقاطه على أرض الواقع من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة من مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الحقائق.

أولا: منهج ومجالات الدراسة

1- منهج الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للبحث والإجابة عن تساؤلاته وإثبات صحة الفرضيات المطروحة أو إبطالها يتطلب من الباحث إتباع طريقة أو منهج معين، إذ يعتبر المنهج "طائفة من القواعد العامة المصنوعة بإحكام بهدف الوصول إلى حقيقة العلم مناط البحث ... فهو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار المتعددة بهدف الكشف عن حقيقة مجهولة أو البرهنة على صحتها إذا كانت معلومة."¹

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إنجاز هذا البحث كونه "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية"²

وقد تم الاعتماد على هذا المنهج في هذه الدراسة نظرا للاعتبارات الآتية:

*توصيف ظاهرة إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية وذلك من خلال الكشف عن مدى توفر المتطلبات والإمكانيات اللازمة التي يجب أن توفرها الجامعة الجزائرية (الكلية محل الدراسة) لنجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك بجمع المعلومات والبيانات اللازمة من عينة الدراسة مع تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

2-مجالات الدراسة:

تقتضي البحوث الميدانية تحديد مجالات الدراسة بدقة ولذلك يمكن توضيح مجالات هذه الدراسة في:

أ-المجال المكاني: ويتمثل في البيئة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية حيث حدد هذا المجال في بحثنا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية(سويداني بوجمعة) وهي واحدة من أكبر الكليات السبعة للجامعة 8ماي 1945 قائلة من حيث عدد الطلبة المقدرين ب 3193 طالبا منهم 505 ذكور و2688 إناث.

يزاول الدراسة فيها في مرحلة التدرج 25572 طالبا و621 طالبا في ما بعد التدرج، بالإضافة إلى مجموع 11 طالبا دكتوراه ل.م.د و18 طالبا دكتوراه العلوم، يتوزعون بين 6 أقسام هي على التوالي: قسم علم الاجتماع قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم التاريخ، قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، قسم الآثار إلى جانب فرع الجذع مشترك للعلوم الإنسانية.

¹ - أحمد الخطيب: "منهج البحث العلمي بين الإتياع والإبداع"، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2009، ص 29.

² - غازي غناية: "إعداد البحث العلمي (ليسانس -ماجستير، دكتوراه)"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 59.

تعود نشأة الكلية إلى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، المعدل والمتمم المتضمن إنشاء جامعة قلمة وكلياتها الثلاث حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها لثلاث كليات عام 2010 أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نتيجة ذلك.

ب-المجال الزمني: وهو الفترة الزمنية التي يتم فيها إنجاز البحث وتنقسم هذه الفترة إلى مرحلتين:

- ✓ المرحلة الأولى: ابتداء من شهر نوفمبر إلى غاية 10 مارس 2019 حيث خصصت هذه الفترة لجمع المعلومات النظرية اللازمة لإعداد الجانب النظري، وزيارة مدينة تونس والاستفادة من الكتب الموجودة بمكتبة معهد ابن شرف للعلوم الإنسانية والاجتماعية والمكتبة الوطنية.
- ✓ المرحلة الثانية: ابتداء من 24 أبريل 2019 إلى غاية 12 ماي 2019 حيث تم النزول إلى الميدان وتوزيع الاستمارات على عينة البحث.

ج-المجال البشري: يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والبالغ عددهم 120 أستاذ وهو مجال محدود .

ثانيا: عينة الدراسة

"تعتبر العينة نموذجا يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي".¹

وضمن هذا الإطار ونظرا لارتباط البحث ومنهجه والأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالعينة المختارة تم الاعتماد في هذا البحث على العينة العشوائية البسيطة وهي العينة " التي يتم اختيار مفرداتها على أساس عشوائي، بمعنى إعطاء فرص متساوية لجميع وحدات المجتمع في الظهور في العينة دون أي تمييز لأي وحدة وتستخدم هذه العينة عندما يكون مجتمع البحث على درجة عالية من التجانس".²

وقدر عدد العينة ب 60 مفردة والتي تمثل نسبة 50% من المجتمع الكلي للدراسة.

¹ - قنديلجي عمار، إيمان السامرائي: "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص255.

² - مدحت أبو النصر، "قواعد ومراحل البحث العلمي (دليل ارشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص147.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحث في بحثه مجموعة من الأدوات والتقنيات من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتحقق من صحة فرضياته والإجابة عن الأسئلة المطروحة، وبالتالي الوصول إلى النتائج النهائية والفهم العميق للظاهرة موضوع الدراسة.

وعلى هذا الأساس تم استخدام الاستمارة في هذا البحث كأداة أساسية لجمع المعطيات من عينة الدراسة، فالاستمارة هي " مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمرتبطة، تدون كتابيا توزع على عينة من المستجوبين إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (بريد) للإجابة عن الأسئلة المطروحة فيها بكل صدق وشفافية وتكمن أهميتها في النتائج المترتبة عن المعطيات والمعلومات التي يقدمها المبحوثين.¹ ولتطبيق هذه الأداة اعتمدنا على استمارة مكونة من خمسة محاور رئيسية في مجملها 30 سؤالاً موزعة على المحاور الآتية:

- ✓ **المحور الأول:** يتضمن البيانات الأولية للمبحوثين وكانت في 4 أسئلة.
- ✓ **المحور الثاني:** خصص للبيانات المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة بهدف التعرف على مدى توفير الجامعة للإمكانيات اللازمة لتطبيقها وكان ذلك من خلال 8 أسئلة مرتبة من (5-12).
- ✓ **المحور الثالث:** خصص للبيانات المتعلقة بأثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية وتضمن 14 سؤالاً مرتبة من (13-20) مقسمة على قسمين الأول يتعلق بتكوين ونشر المعرفة والثاني بتخزين وتطبيق المعرفة.
- ✓ **المحور الرابع:** خصص للبيانات المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، وتضمن 4 أسئلة مرتبة من (27-30)

وقد مر إعداد الاستمارة بمجموعة من الخطوات تتمثل في:

- ✓ مرحلة تجريب الاستمارة: وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستبيان على عدد من أفراد عينة البحث من أجل معرفة درجة وضوح الأسئلة ودقتها بالنسبة للمبحوثين.
- ✓ مرحلة التعديل: بعد تحصيل الاستبيان التجريبي قمنا بتعديل بعض الأسئلة.
- ✓ مرحلة التوزيع: بعد تصحيح الاستمارة ووضعها في صورتها النهائية قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة.

¹ - حمداوي جمال: "البحث التربوي مناهجه وتقنياته"، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004، ص 87.

رابعاً: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

المحور الأول: البيانات الأولية

الجدول رقم 02: يتعلق بمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

رقم السؤال	المتغير	فئة المتغير	التكرارات النسبية	النسبة المئوية %	المجموع
1	الجنس	ذكر	38	63,33%	60
		أنثى	22	36,66%	%100
2	السن	أقل من 30 سنة	07	11,66%	60
		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	18	30%	%100
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	20	33,33%	
		أكثر من 50 سنة	15	25%	
3	المؤهل العلمي	ماجستير	18	30%	60
		دكتوراه دولة	31	51,66%	%100
		دكتوراه علوم	02	3,33%	
		تأهيل جامعي	09	15%	
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	09	15%	60
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	33,33%	%100
		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	18	30%	
		أكثر من 15 سنة	13	21,66%	

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر أفراد العينة هم من الذكور وذلك بنسبة 63,33% في حين بلغت نسبة الإناث 41,66% ويمكن إرجاع هذا التفاوت إلى إتباع الجامعة سياسة محددة في التوظيف تقوم على معايير موضوعية ومتطلبات خاصة يتوجب أن تكون في شاغل وظيفة التدريس كنوعية المؤهل العلمي سنوات الخبرة وغيرها... وكانت هذه المواصفات عند الذكور أكثر من الإناث. أما بالنسبة لمتغير السن نجد الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة هي الفئة الغالبة وذلك بنسبة 33,33%، ثم تليها فئة الأكثر من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30%، ثم فئة من الأكثر من 50 سنة بنسبة 25%، وأخيراً أقل

من 30 سنة بنسبة 11,66% وهو ما يدل ولو بصورة نسبية على أن الفئة الغالبة من 40 سنة إلى 50 سنة هي فئة ذات خبرة ومؤهل علمي وبالتالي هم أكثر معرفة ودراية، فالعمر يكسب الأستاذ خبرة علمية وعملية، وهو ما يدل من جهة أخرى على أن الجامعة تعمل على انتقاء أشخاص لديهم خبرات واسعة الأمر الذي يساعدها على الارتقاء بالعملية التعليمية وتطوير أساليبها ليس من الناحية المعرفية فقط بل من الناحية العملية أيضا ، وعليه فإن الأكثر سنا على الأغلب هم الأكثر خبرة وقدرة على الإبداع وتطبيق استراتيجيات تعليمية مثمرة تؤدي إلى تقدم مخرجات ذات كفاءة. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نجد أن أكثر نسبة كانت للحاصلين على شهادة دكتوراه دولة بنسبة 51,66%، ثم تليها شهادة الماجستير بنسبة 30%، ثم شهادة التأهيل الجامعي ودكتوراه علوم بنسبة 15% و3,33% على التوالي.

وبالوقوف على هذه المعطيات يمكننا القول أن هذا المزيج والتدرج في مستوى المؤهلات العلمية يساهم في تحقيق التنوع المعرفي وتبادل المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس عن طريق العمل الجماعي الأمر الذي يساهم بشكل واضح في عملية تكوين المعرفة ونشرها، والتي تعد أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة ولن يتحقق نجاح تطبيق هذا النمط الإداري دون أن يكون لدى الجامعة رصيد معرفي متنوع وغني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمدة بنت حمد بن هلال السعدية التي أعطت أهمية كبيرة للعمليات الأربعة لإدارة المعرفة في الإطار الجامعي (تكوينها، نشرها، تخزينها وتطبيقها).

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد كانت أكثر نسبة لفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت 33,33% وتليها مباشرة فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 18% و13% على التوالي. وبالتالي يمكن القول أن لسنوات الخبرة علاقة بكل من متغيري السن والمؤهل العلمي إذ يمكن اعتبار أن من لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات هم الفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ومن لديهم شهادة الدكتوراه وتأهيل جامعي في حين أن الفئة الأقل خبرة هي فئة أقل من 5 سنوات والتي يمكن إرجاعها للأساتذة الذين هم أقل من 30 سنة الأمر الذي يدفعها إلى السعي لتطوير معارفها وقدراتها العملية مما يمكنها من أداء أدوارها الوظيفية في مجال التدريس والبحث العلمي بقدر من الفعالية. وهو ما يتفق مع دراسة ربا جزا جميل الحمديد التي أكدت على وجود علاقة قوية بين خبرة عضو هيئة التدريس وضمن الجودة في الجامعة.

المحور الثاني: المتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة

الجدول رقم 03: خاص بتوفر الجامعة على مكتبة رقمية

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	المكتبة الرقمية
33,33%	20	نعم
66,66%	40	لا
100%	60	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تظهر عند الأساتذة الذين صرحوا بعدم وجود مكتبة رقمية بالكلية محل الدراسة إذ قدرت نسبتهم ب 66,66% أي ما يعادل 40 أستاذاً، ويرجع المبحوثين ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، ففي حين تقتضي المكتبة الرقمية توفير القدرة على توصيل مصادر المعلومات إلى المستفيد بغض النظر عن المكان والزمان لازالت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة بعيدة نوعاً ما عن ذلك، خاصة وأنها لازالت لا تملك قاعدة بيانات مرنة تتيح المراجع الالكترونية في ظرف قصير. إضافة إلى من يرجعون ذلك إلى غياب ثقافة الرقمنة لدى المسئولون عن المكتبة الجامعية أي اعتمادهم على الأنماط التقليدية الورقية في توفير المراجع وتنظيمها ويتضح من هذا أن الرأسمال المعرفي للكلية لا يتدفق إلكترونياً بل يبقى محصوراً داخل البناء، وعليه يمكن القول أن الكلية تخرج من دائرة الكونية التي تتجه نحو اللامركزية واللاتزامنية في تبادل المعارف.

بينما نسبة 33,33% أي ما يعادل 20 مفردة أجابوا ب "نعم" وهي نسبة يمكن أخذها بعين الاعتبار، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب مثل اعتبارهم أن الكلية تعمل على تطوير شبكة الاتصالات حيث باشرت بإرساء دعائم الرقمنة من خلال اقتنائها لبعض الحواسيب، كذلك نشر الأبحاث العلمية المنجزة على الموقع الإلكتروني للجامعة. الأمر الذي يدفعنا للقول أنه الكلية تعمل على مواكبة التطورات الحاصلة من خلال العمل على توفير بنية تحتية قادرة على تسويق معارفها بطريقة رقمية.

جدول رقم 04: خاص بتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء هيئة التدريس

المعايير المعتمدة	التكرارات النسبية	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	15	25%
الخبرة الوظيفية	10	16,66%
الميول والرغبات	05	8,33%
كل ما سبق	30	50%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأساتذة أكدوا على أن الجامعة توزع الأعباء التدريسية والمهام العلمية على أعضاء هيئة التدريس على أساس عبارة (كل ما سبق) أي (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الميول والرغبات) مما يدل على أن الكلية تتبع منهجية واضحة ومدروسة بشكل دقيق في توزيع المهام خاصة ما يتعلق بمبدأ تكافؤ الفرص والذي يعد ميكانيزم لزيادة عطاء الأستاذ وتحقيق الأداء النوعي، الأمر الذي يحقق المساهمة الفعالة في تكوين ونشر المعرفة ونقلها إلى الطلبة على النحو الذي يحسن ويضمن جودة مخرجات العملية التعليمية. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الكلية تحرص على تحقيق نوع من العدالة والانسجام والتكامل بين الأدوار الوظيفية التي يقوم بها أعضاء النسق الجامعي لتحقيق الهدف العام بكفاءة وفعالية حيث أن بقاء النسق واستمراره يرتبط بتحقيق جملة من الاحتياجات الوظيفية بمفهوم "تالكوت برسونز" (تحقيق الهدف، التكامل بين الأدوار، التكيف، المحافظة على النمط).¹

كذلك يمكن تفسير ذلك بأن الكلية تحرص على عدم تهيئة الظروف التي تخلق الصراع الذي سيكون عائقاً أمام أداءهم الجيد بمعنى تعمل على تجاوز المعوقات الوظيفية بمفهوم روبرت ميرتون. ثم تأتي عبارة المؤهل العلمي بنسبة 25% ما يقابلها 15 فرداً، ثم تليها الخبرة الوظيفية بنسبة 16,66% وهو ما يدل على أن الكلية تعتمد معايير موضوعية في توزيع الأعباء التدريسية ومنه يتضح تقديرها للكفاءات الموجودة لديها والحرص على الاستفادة من معارفها في تطوير خدماتها، ذلك أن إهمال دور المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية التي تساعد الجامعة على رصد الأخطار المتوقعة ووضع الأهداف الإستراتيجية كلها تؤدي إلى الضرر، فعدم تطابق مؤهلات الفرد مع مواصفات المهنة المطلوبة يؤدي إلى نتائج عكسية، وأخيراً نجد معيار الميول والرغبات بنسبة 8,33% وهو دليل على أن الجامعة تولي أهمية للمعايير الموضوعية أكثر من المعايير الذاتية المرتبطة بالفرد والتي تحقق أهدافه بغض النظر عن الأهداف العامة.

¹ - رث ولاس، ألسون وولف: "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية في علم الاجتماع"، ت: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص84.

جدول رقم 05: يوضح مدى تقديم الخدمات الإلكترونية عبر الموقع الإلكتروني

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	تقديم الخدمات الإلكترونية
75%	45	نعم
25%	15	لا
100%	60	المجموع

بخصوص مدى تقديم الجامعة لخدمات إلكترونية لأعضائها عبر موقعها الإلكتروني كشفت المعطيات الإحصائية أن نسبة 75% من أفراد العينة أي ما يعادل 45 مفردة يصرحون بتقديم الجامعة لهذه الخدمات، وهذا ما يوضح لنا أن الكلية محل الدراسة تدرك أهمية المواقع الإلكترونية في البيئة الجامعية في ظل التطورات الرقمية السريعة التي ألزمت على الجامعات التخلص من أنماط الاتصال التقليدية والاتجاه نحو أساليب أكثر سرعة وفعالية، بمعنى آخر أدركت الجامعة أهمية إثبات وجودها في العالم الرقمي ومدى قدرتها على نقل وإيصال المعرفة للمستفيدين منها سواء داخليا أو خارجيا، إذ أصبحت المواقع الإلكترونية هي المرجع الأساسي للجامعة في كل ما يتعلق بإيصال المعلومات ونشر المعرفة خاصة وأن هذه المواقع خفضت من تكاليف الجامعة في نقل معارفها وإيصال خدماتها، إذ تجاوزت بفضلها تكلفة التجهيزات المادية والموارد البشرية، ألغت ضرورة التواجد بالمكان اللازم والوقت المناسب. وقد أشار الباحثون في إجاباتهم أن أهم الخدمات التي تقدم عبر الموقع الإلكتروني للجامعة تتمثل في نشر الأخبار والمعلومات الرسمية المتعلقة بالجامعة ونشاطاتها، خدمة نشر البرامج التعليمية وبرامج الامتحانات، نتائج المداولات المتعلقة بمختلف الأقسام.

في حين نجد أن نسبة 25% فقط من الباحثين والتي يقابلها 15 مفردة صرحوا بأن الجامعة لا تقدم مثل هذه الخدمات وهي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة الإجابة بنعم، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف التكوين في الإعلام الآلي لدى البعض وعدم تحكّمهم بطرق التواصل الرقمي والوصول إلى هذه الخدمات وبالتالي على الجامعة أن تبادر بعملية وضع برامج تدريبية وتعليمية لموظفيها تساعدهم على اكتساب مهارات وتقنيات التعامل الإلكتروني.

الجدول رقم 06: يتعلق باهتمام الجامعة بالأفراد المؤهلين

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	اهتمام الجامعة بالأفراد المؤهلين
61,66%	37	نعم
38,33%	23	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الشكل أعلاه نجد أن أكبر نسبة تعود لمن أجابوا بلا وذلك بنسبة 61,66% الأمر الذي ينعكس سلبي على كافة التنظيم الجامعي ابتداء من الطالب لتمتد آثاره حتى إلى المحيط الخارجي (المتجمع)، فنظرا لخطورة مهنة التعليم وحساسيتها وأهمية مختلف الوظائف البيداغوجية الأخرى المرتبطة بها يتطلب على الجامعة الاهتمام بالأفراد ذو المستوى العالي من الكفاءة العلمية والصفات الأخلاقية، فالعنصر البشري المؤهل هو الطاقة الدافعة لأي مشروع يضع النجاح والريادة هدفا له، وبالتالي فجودة الأداء الكلي للجامعة مرهون بالاستغلال الأمثل لإبداعات وأفكار العنصر البشري الناضج عمليا، لذلك فإن الجامعة لن تستطيع تحقيق جودة الإنتاج الجامعي ما لم تحقق نجاحا في الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية التي أصبحت عنوانا للمنافسة، وذلك عن طريق اكتشاف مهارتها وتفجير طاقاتها الإبداعية والاستفادة منها في التعامل مع المشكلات القائمة ووضع حلول إستراتيجية لها خاصة عند تفعيل الاتصال بين الأفراد المؤهلين وتكوين فرق عمل ماهرة في مختلف التخصصات العلمية، الأمر الذي يتماشى مع عمليات إدارة المعرفة من خلق المعرفة، نقلها، مشاركتها، ثم تطبيقها عمليا مما يخلق قيمة إضافية للجامعة .

في حين نجد نسبة 8,33% أجابوا بنعم أي أن الجامعة تبدي اهتماما لأفرادها المؤهلين وذلك من خلال توفير المرافق اللازمة للاستفادة من معارفهم كمخابر البحث العلمي، التبرصات نحو الخارج لتحسين المستوى، الأولوية في المناصب أي منح المناصب الأكثر حساسية لأصحاب الدرجات العلمية العالية وهذا يعني أن هذه الفئة استفادت من هذه الامتيازات وبالتالي حظيت بنوع من الاهتمام.

جدول رقم 07: يوضح مدى ربط مكاتب أعضاء هيئة التدريس بشبكة الانترنت

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	ربط مكاتب أعضاء هيئة التدريس بشبكة الانترنت
35%	21	نعم
65%	39	لا
100%	60	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 65 % أي ما يعادل 39 مفردة صرحوا بأن الكلية لا تربط مكاتب أعضاء هيئة التدريس بشبكة الانترنت ويعزون ذلك بالدرجة الأولى إلى أن الكثير من الأساتذة لا يملكون مكتبا فما بالك بمكاتب مجهزة بالانترنت، ويصرحون أيضا أن السبب الرئيسي هو ضعف البنية التحتية اللازمة خاصة قلة الحواسيب واقتصارها على أماكن محددة كالمكتبة ومكاتب الموظفين الإداريين، إضافة إلى أن الموارد المالية المخصصة لمثل هذه المشاريع قليلة غير قادرة على تحقيق ذلك.

في حين أن نسبة 35% أي ما يقابلها 21 مفردة أجابوا بـ "نعم" أي أن الجامعة تربط مكاتب الأساتذة بشبكة الانترنت لكن نسبة التدفق ضعيفة جدا الأمر الذي يجعله يتطلب وقتا لاستخدامها ما يعوق استفادتهم من البيانات المتاحة بالدرجة المطلوبة، وان دل كل هذا على شيء فإنما يدل على أن الكلية مازالت تفتقر إحدى أهم المكونات الجوهرية لنجاح مشروع إدارة المعرفة وهي التقنيات الحديثة والمتطورة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول أن مكاتب الأساتذة مازالت غير مجهزة أرغونوميا بمعنى لا تتوفر على شروط الموائمة المهنية بين العامل والمتطلبات اللازمة لأداء وظيفته بطريقة صحيحة تضمن له الجو المناسب للإبداع.

جدول رقم 08: يوضح مدى تشجيع الجامعة للإبداع والابتكار بين أعضائها من أساتذة وطلبة

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	تشجيع الجامعة على الإبداع
40%	10	نعم
60%	50	لا
100%	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين بنسبة 60 % أي ما يعادل 36 مفردة يصرحون أن الجامعة لا تشجع الإبداع والابتكار بين أعضائها، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الخصائص التنظيمية السائدة في الجامعة أهمها الجمود الإداري فالإدارة الجامعية في أداء وظائفها التعليمية لازالت تعتمد على الأساليب والطرق الروتينية كالإكتفاء بالنماذج التعليمية المعروفة والقائمة على ثقافة الحفظ والاسترجاع واستهلاك المعرفة الموجودة لا ثقافة الابتكار والإبداع، إضافة إلى عدم قدرة سياسة الجامعة على توفير شروط المناخ المحفز على التفكير الخلاق، ويعود ذلك إلى النمط القيادي السائد في الإدارة الجامعية بمعنى غياب مديري الإبداع الذين لديهم صلاحية وضع إستراتيجية واضحة قائمة على تفعيل المشاركة الجماعية والترحيب بالمبادرات والاقتراحات القادرة على خلق أساليب وأنماط عمل جديدة وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية تؤدي إلى المحافظة على استمرار وبقاء النسق الجامعي بمفهوم البنائية الوظيفية. لهذا يجب على الجامعة أن تغير سياستها لأنه لن يتم إصلاح المؤسسة الجامعية ما لم تتحقق وتنتشر ثقافة الإبداع.

في حين نجد نسبة 40% من أفراد العينة يقرون بتشجيع الجامعة للإبداع والابتكار وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالأولى، وذكرت هذه الفئة من العينة أن من بين الأساليب التي تعتمد عليها الجامعة في ذلك فتح المجال للأساتذة والطلبة للإبداع بأرائهم وأفكارهم ومناقشتهم في الندوات والملتقيات العلمية، كذلك من خلال دعم الأنشطة الطلابية ومبادرات الأساتذة ، توفير الإمكانيات اللازمة لهم وبالتعاون مع منظمات أخرى مثل مديرية الثقافة.

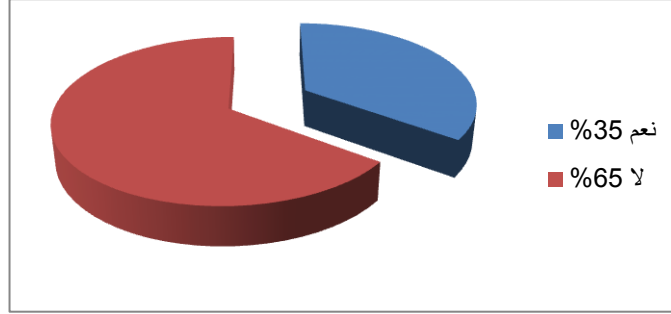
جدول رقم 09: يتعلق بمدى فهم الجامعة لإدارة المعرفة

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	فهم الجامعة لإدارة المعرفة
36,66%	22	نعم
63,33%	38	لا
100%	60	المجموع

بخصوص مدى امتلاك الجامعة لرؤية واضحة حول إدارة المعرفة كشفت العمليات الإحصائية أن نسبة 63,33% من الأساتذة صرحوا بعدم امتلاك الجامعة لرؤية واضحة حول إدارة المعرفة، ويرجع الباحثون السبب وراء ذلك إلى عاملين أساسيين أولهما حداثة هذا الأسلوب الإداري والثاني غموض مفهوم إدارة المعرفة وبعض المفاهيم المرتبطة به الأمر الذي يجعل من الصعب تطبيق هذا الأسلوب بشكل سليم، إضافة إلى عدم الإدراك الكافي بأهمية إدارة المعرفة في تحقيق تميز الجامعة وإكسابها القدرة على المنافسة خاصة وأن التنظيمات الحديثة اتجهت نحو التركيز على الرأس مال المعرفي لا المادي ، هذا من جهة ومن جهة أخرى صرح الباحثون أن الكلية مازالت لا تتوفر على المتطلبات اللازمة للتأسيس لهذا المشروع خاصة فيما يتعلق بافتقارها للتكنولوجيا المتطورة والأشخاص القادرين على التعامل مع هذه التكنولوجيا، في حين تعزو الباحثة ذلك إلى جملة من المتغيرات التنظيمية التقليدية كغياب التهيئة الثقافية للعاملين والمتعلقة بضرورة العمل الجماعي والتشارك في المعرفة، إضافة إلى الافتقار للتدريب المرتبط بإدارة المعرفة وقلّة الدعم المادي والمالي، وبالتالي لا يمكن للجامعة توفير بيئة إدارية وتنظيمية عالية الجودة ما لم يتم إيجاد إدارة متخصصة تعنى بالمعرفة.

في حين نجد نسبة 36,66% أجابوا بـ "نعم" ويمكن إرجاع ذلك إلى الجهود التي تكرسها الجامعة لتنمية وتطوير معارفها كمجهوداتها في مجال تكوين أعضاء هيئة التدريس عن طريق التبرّصات ودعم إقامة الملتقيات والندوات العلمية إضافة إلى إقامة علاقات مع جامعات أخرى مثل الاتفاقية مع جامعة تونس.

الشكل رقم 10: دائرة نسبية توضح مدى اعتماد الجامعة على تقنيات حديثة لتأمين وحماية معلوماتها.



توضح المعطيات الواردة في الشكل أعلاه أن أعلى نسبة كانت لمن أجابوا بـ "لا" والتي قدرت بـ 65% أي أن الجامعة لا تعتمد على تقنيات حديثة لتأمين وحماية معلوماتها ومعرفها، في حين بلغت نسبة الإجابة بنعم 35% ويرجع الباحثون ذلك إلى ضعف جودة التكنولوجيا المستخدمة، قلة الخبراء المختصين في التقنية وأنظمة المعلومات والقادرين على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية لحماية المعلومات خاصة وأن عالم الأنترنت واسع ولا يخلو من عمليات القرصنة الإلكترونية (الهاكرز)، لذلك يجب على الجامعة أن تعمل على توفير المتطلبات المادية والبشرية المتخصصة في المجال الإلكتروني والقادرة على التعامل مع مثل هذه الجرائم، إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة الأمن المعلوماتي بين موظفيها عن طريق التوعية بأهمية أنظمة الحماية الإلكترونية، فالعولمة التكنولوجية جعلت المخاطر في حالة من السيولان بتعبير "سيغوند بومان" بمعنى أصبحت تمتد وعابرة لحدي الزمان والمكان خاصة وأننا نعيش في مجتمع أطلق عليه "أورليش بيك" بمجتمع المخاطر.

الجدول رقم 10: يتعلق باستقطاب الجامعة للموارد البشرية المؤهلة

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	استقطاب الموارد البشرية
41,66%	25	نعم
58,33%	35	لا
100%	60	المجموع

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58,33% من أفراد العينة أجابوا بـ "لا" أي أن الجامعة لا تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ويعزون ذلك إلى الخصائص التي تميز الإدارة والتنظيمات الجزائرية عامة والتي تمثل معوقات وظيفية تتمثل في الفساد الإداري بالدرجة الأولى إذ أن سياسة المحسوبية والمحاباة امتدت للمؤسسات التعليمية وأصبحت ظاهرة مهيمنة على الإدارة الجامعية الجزائرية الأمر الذي لم يترك المجال أمام الأفراد المؤهلين علميا وفكريا، إضافة إلى أن الجامعة تعاني من فراغ في المناصب الإدارية والتعليمية وبالتالي تسعى لسد عجزها وحاجتها في هذه المناصب دون النظر إلى المتطلبات والخصائص التي تتطلبها الوظيفة خاصة وظيفة التدريس باعتبارها الحجر الأساس.

إن كل هذه المؤشرات تدل على أن الجامعة تتبع سياسة بيروقراطية بالمفهوم السلبي الشائع لا على طريقة النموذج البيروقراطي المثالي الذي أرسى دعائمه العالم الألماني "ماكس فيبر" والذي ركز على "ضرورة توفر عنصري المؤهل والكفاءة في توظيف الأفراد لا على المصالح الشخصية، فالكفاءة أساس قرارات الاختيار والتعيين في الوظائف"¹.

لذلك على الجامعة أن تستهدف ذوي القدرات المتنوعة أي التركيز على الفرد وقدراته وما يمكن أن يعطيه لتحقيق الهدف العام للنسق الجامعي لا التركيز على المنصب خاصة في ظل حدة الوسط التنافسي بين مؤسسات التعليم العالي، والبحث الدولي عن النوع وليس الكم لتحقيق التمييز، فالجامعة تحتاج إلى أفراد قادرين على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العملية التعليمية بما يتناسب مع المتطلبات العالمية.

وفي المقابل نجد أن نسبة 41,66% أجابوا بـ "نعم" وهو ما يدل على الأرجح أن الجامعة من جهة أخرى تسعى إلى البحث عن بدائل وظيفية بمفهوم "روبرت ميرتون" والتي تركز على الاعتماد على مدى التنوع الممكن في الوسائل التي تستطيع أن تحقق متطلبا وظيفيا"². بمعنى آخر الجامعة بأسلوب غير مباشر تستقطب الأشخاص ذوي الكفاءة العلمية مثلا عن طريق الاستعانة بالأوائل على الدفعة في الدكتوراه والماجستير أو

¹ - عدني إكرام: "الدين والسياسة عند ماكس فيبر"، منتدى المعارف، بيروت، 2013، ص 103.

² - أبراش إبراهيم: "المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية"، دار الشروق، عمان، 2008، ص 125.

الماستير للتدريس المؤقت مما يمكن الجامعة من سد النقص في احتياجاتها البشرية وإكساب هؤلاء خبرة من جهة أخرى.

الجدول رقم 11: يتعلق بسعي الطلبة للتزود بأحدث المعارف في تخصصاتهم

تزود الطلبة بأحدث المعارف في تخصصاتهم		
نعم	التكرارات النسبية	النسبة المئوية%
حضور الندوات والملتقيات العلمية	07	11,66%
الاستعانة بأساتذة التخصص	06	10%
الانخراط في المواقع العلمية	15	25
كل ما سبق	11	18,33%
مجموع نعم	39	64,99%
لا	21	35%
المجموع الكلي	60	100%

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إيجابتهم إيجابية بنسبة 64,99% وهو ما يدل على أن الطلبة باعتبارهم أهم مدخلات النسق الجامعي يسعون إلى تطوير معارفهم وتحديدتها وتنميتها وذلك بالاعتماد على مصادر متنوعة كحضور الملتقيات والندوات العلمية، الاستعانة بأساتذة في التخصص، الانخراط في مواقع علمية متخصصة. ويتضح من خلال إجابات الباحثين أن أكثر المصادر اعتمادا هي الانخراط في المواقع الالكترونية المتخصصة، ويمكن تفسير ذلك بالامتيازات والتسهيلات التي وفرتها التكنولوجيا المتطورة فقد ألغت الحواجز الجغرافية واللغوية في الحصول على المعرفة، إضافة إلى تنوع مصادر المعلومات كالنشر الواسع للكتب، المجلات الدورية، المقالات العلمية...

ثم تأتي عبارة كل (ما سبق) بنسبة 18,33%، ثم حضور الندوات والملتقيات العلمية والاستعانة بأساتذة التخصص بنسبتي 11,66% و 10% على التوالي، وهو ما يوضح لنا أهمية أسلوب التفاعل المباشر في اللقاءات العلمية ومع الأساتذة في تنمية مهارات الطالب وتعليمه أسس إسقاط معارفه النظرية على أرض الواقع وبالتالي اكتساب معارف وخبرات عملية.

في حين نجد أن نسبة 35% من أفراد العينة أجابوا بـ "لا" ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك بعض الطلبة لأهمية تكوينهم لذواتهم بل يعتمدون في تعليمهم على نمط الاستهلاك والتلقين فقط الأمر الذي يجعل معارفهم محدودة.

الجدول رقم 12: يوضح اهتمام الجامعة بتنمية أعضاء هيئة التدريس

الاهتمام بتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس		
نعم	التكرارات النسبية	النسبة المئوية%
تربصات بالخارج	18	30%
ورشات	09	18%
دورات تدريبية	05	8,33%
كل ما سبق	08	13,33%
مجموع نعم	40	69,66%
مجموع لا	20	30,44%
المجموع الكلي	60	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن أكثر أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" وذلك بنسبة 69,66% وبالتالي فالجامعة تهتم بتنمية أعضاء هيئة التدريس ذلك أن مستوى جودة مخرجات العملية التعليمية يتوقف على مستوى جودة هذا العضو الفعال، ما يجعل الجامعة تسعى لإكسابه مهارات وقدرات معرفية وعملية وسلوكية تمكنه من تحقيق الأداء الجيد خاصة وأن التغييرات المعرفية المتسارعة في مختلف التخصصات العلمية تلزم الجامعات بالاهتمام بالتكوين المعرفي والتطوير المهني لعضو هيئة التدريس، "هذا الأخير (التطوير المهني) يركز على الانتقال من المهوس بتدريب الأكاديميين الجدد إلى إدراك أهمية التطوير المستمر خاصة أن عالم التعليم والتدريب في التعليم العالي يتميز بالتعقيد والتحول المستمر".¹

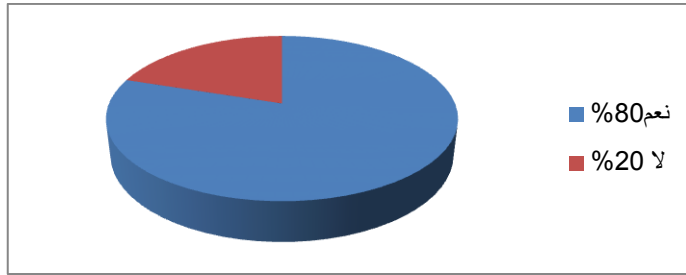
فقد تغيرت أدوار عضو هيئة التدريس في ظل هذه التحولات ، إذ تحرر من الأدوار التقليدية المرتبطة بنقل المعلومات فقط بل أصبح توجيه الطالب وتطويره وتكوينه دوراً محورياً ، لذلك كان لا بد من وجود أساتذة مؤهلين علمياً وعملياً وسلوكياً وذلك لن يتحقق إلا بالتنمية والتطوير المهني، ويتضح من خلال إجابات الباحثين أن أكثر الأساليب اعتماداً في ذلك هو أسلوب التربصات بالخارج وذلك بنسبة 30% وهو ما يدل على أن الجامعة توفر ميزانية معتبرة من أجل تحسين المستوى العلمي لأساتذتها وإطلاعهم على

¹ - بول اشوين: "تغيير التعليم العالي (تطوير التعلم والتدريس)"، ت: لميس إسماعيل عمر، مكتبة العبيكان، السعودية، 2010، ص 197.

تجارب الدول الأخرى والاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتهم، يليها أسلوب ورشات العمل بنسبة 18% والتي تلعب دورا هاما في تطوير الأفكار النظرية عن طريق الممارسة العملية وبالتالي تكسب الأستاذ خبرة علمية خاصة وأن هذه الورشات تقوم على المشاركة الجماعية بين الأفراد ذوي الخبرة في تخصصات متنوعة، ثم نجد عبارة (كل ما سبق) بنسبة 13,33%، وأخيرا يأتي أسلوب التدريب بنسبة 8,33% والذي يساهم في تجنب الأخطاء للوصول إلى الأداء المبدع .

في المقابل نجد أن نسبة 30,44% من أفراد العينة أجابوا بـ"لا"، واستنادا لهذه المعطيات يمكننا القول أن الجامعة لديها نوع من الاهتمام بتنمية رأسمالها البشري والفكري وبالتالي توسيع قاعدتها المعرفية (تكوين المعرفة) والتي يؤدي استثمارها إلى تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الملموس.

شكل رقم 11: دائرة نسبية توضح إجابات الباحثين حول توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي:



نلاحظ من خلال الشكل أن أكثر من نصف حجم العينة أكدوا على أن الجامعة توفر الحرية الأكاديمية للبحث العلمي وذلك بنسبة 80% ما يعادلها 48 مفردة وهو ما يعكس لنا بالدرجة الأولى طبيعة المناخ السائد في البناء الجامعي وهو المناخ الديمقراطي الذي يهدف إلى توفير الظروف الملائمة لتحقيق الهدف بكفاءة وفعالية إذ " أن الحرية الأكاديمية ضرورة تربوية ملحة للمؤسسات التعليمية خصوصا للجامعة لأن في ظلها ينمو الفكر وتزدهر الثقافة وتفتح القرائح وتبرز المواهب وهي الإطار الذي يوفر حرية التفكير والتعبير والاعتقاد.¹

فالبحث والإبداع العلمي لا يتوفر إلا في جو ديمقراطي وبالتالي تسعى الكلية محل الدراسة إلى تطوير معارفها وتنميتها وتكييفها مع المحيط الخارجي، فتوفير القدر الكافي من الحرية لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي يمكنهم من البحث في الحقائق والكشف عن المشكلات والظواهر الاجتماعية السائدة في المجتمع وتشخيصها وبالتالي فهم الواقع ومحاولة صياغة اقتراحات وتوصيات للجهات المسؤولة من أجل

¹ - عبد السلام البشراوي عباس: "الحرية الأكاديمية في التعليم الجامعي دراسة مقارنة بين سنغفورة وجمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية، العدد 21، جامعة بورسعيد، مصر، 2017، ص 142.

الإصلاح، الأمر الذي يجعل الجامعة نسق مفتوح على العالم الخارجي يؤثر فيه ويتأثر به فيتحقق نوع من الرضا الاجتماعي على خدمات الجامعة والذي يعد مؤشرا هاما لجودة المؤسسة الجامعية دون غرض النظر عن الفوائد التي تعود على الجامعة كإكتشاف معرفة جديدة.

ومن منظور سوسيولوجي آخر تعتبر الحرية الأكاديمية شرطا لازما في كل مؤسسة تعليمية تسعى لتحقيق أهدافها العامة وهو ما يوضحه "كارل منهايم" "عندما ربط بين التعليم وقضية الحرية الفردية حيث أكد على ضرورة إعطاء الفرد الحرية للتعليم واكتساب المعرفة".¹

جدول رقم 13: يتعلق بتخصيص الجامعة ميزانية لدعم البحث العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	تخصيص الميزانية لدعم البحث العلمي	
25%	15	ضعيفة	نعم
53,33%	32	متوسطة	
05%	03	جيدة	
16,66%	10	لا	
100%	60	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الجامعة تخصص ميزانية لدعم البحث العلمي ذلك أن نسبة 83,33% أجابوا بـ "نعم"، وأغلبيتهم أكدوا على أن هذه الميزانية متوسطة حيث قدرت نسبتهم بـ 53,33% ويمكن إرجاع ذلك إلى ارتباط هذه الميزانية بحجم المورد المالي للجامعة (الميزانية العامة) إذ أنها تسعى إلى تحقيق نوع من العدالة التوزيعية في مواردها المالية بين مختلف وحداتها وأنشطتها كتخصيص ميزانية محددة لاقتناء الأجهزة البيداغوجية اللازمة لتسهيل عملية التدريس والتحرر من الطرق التقليدية، تخصيص ميزانية للنشاطات العلمية كالندوات، المنتقيات وغيرها... في حين هناك من يرى أن هذه الميزانية ضعيفة بنسبة 25%، ثم تليها جيدة بنسبة 15%.

وفي المقابل نجد أن نسبة 16,66% أجابوا بـ "لا" ويمكننا تفسير ذلك بأحادية التمويل وهو المصدر الحكومي الأمر الذي يجعل ميزانية الجامعة محددة بقدر معين وبالتالي تكون شحيحة نوعا ما في توزيعها، لذلك يجب على الجامعة أن تعمل على إيجاد آليات ووسائل تمكنها من تنويع مصادر تمويلها وتمنحها نوع من

¹ - ضيف الله نسيم: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية"، رسالة دكتوراه منشورة تخصص: تسيير المنظمات، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2017، ص24.

الاستقلالية المالية كالشراكة مثلا مع مؤسسات المجتمع الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص لتتمكن من رفع معدلات الإنفاق على المشاريع والأبحاث العلمية خاصة وأن من أهم معايير الحكم على جودة التعليم العالي معدلات الإنفاق على البحث العلمي.

الجدول رقم 14: يتعلق بتشجيع المسؤولين بتبادل المعرفة وعقد الاجتماعات الدورية لتبادل الأفكار الجديدة

عقد الاجتماعات الدورية لتبادل المعرفة		تشجيع المسؤولين تبادل وتشارك المعرفة		الاحتمالات
النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	النسبة المئوية	التكرارات النسبية	
45%	27	46,66%	28	نعم
55%	33	53,33%	32	لا
100%	60	100%	60	المجموع

فيما يتعلق بتشجيع المسؤولين لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس نلاحظ أن نسبة الإجابة متقاربة حيث بلغت نسبة الإجابة بـ "لا" 53,33% في حين بلغت نسبة الإجابة بـ "نعم" 46,66% وهو ما يدل على اعتماد المسؤولين بالجامعة على النماذج القيادية الكلاسيكية القائمة على المراقبة الشديدة واعتماد أنماط الاتصال التقليدية كالاتصال النازل والاتصال الأفقي، بمعنى لا يوفرون الفرص الكافية وأنماط الاتصال الفعالة لتبادل المعرفة، وهذا ما يشكل عائقا أمام تشكيل فرق العمل الجماعي وتبادل الخبرات والممارسات التي تؤدي إلى تفعيل الإبداع والابتكار، فحسب نظرية التبادل الاجتماعي تعتبر عملية تشارك المعرفة >> سلسلة من التبادلات إضافة إلى أن كل طرف يسعى لتعظيم عوائده وتقليل تكلفة التشارك في المعرفة (الجهد الوقت، ضياع المعرفة). فحرص المسؤولون بالجامعة على انتقال المعرفة من المستوى الفردي (الميكرو) يخدم مصالح وأهداف الفرد فقط إلى المستوى الجماعي (الماكرو) الذي يخدم مصالح الجامعة ككل يساعد أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من خبرات ومعارف بعضهم البعض خاصة في ظل تعدد وتنوع تخصصاتهم العلمية مما يقلل من الأخطاء في أدائهم لوظيفتهم، وهو ما ينعكس إيجابا على جودة الأداء الكلي للجامعة ويمنحها مزايا تنافسية، فتبادل المعرفة مع الآخرين بمثابة تطوير مهني للجميع .

ولعل نسبة الإجابة بـ "لا" والتي قدرت بـ 55% حول مدى عقد الجامعة لاجتماعات دورية لتبادل الأفكار والمعلومات الجديدة توضح فعلا عدم اعتماد المسؤولين بالجامعة أساليب فعالة تقوم على التفاعل المباشر والحوار خاصة الاجتماعات التي تمثل التطبيق العملي لمبدأ تبادل ومشاركة المعرفة فهي أحسن بيئة لتبادل الأفكار والاقتراحات التي تساهم في تطوير العملية التعليمية للخروج بحلول للمشكلات البيداغوجية.

أما نسبة 45 أجابوا " بنعم " غير أنهم يصرحون أن عقد هذه الاجتماعات يكون فقط لسماع تعليمات المسؤولين وتطبيقها.

وتعتبر الباحثة أن هذه النتائج ليست انعكاسا فقط لقرارات المسؤولين بل أيضا اهتمام كل فرد بتطوير نفسه لا الجماعة والاحتفاظ بمعارفه لذاته حتى يكون الأكثر معرفة والأكثر سيطرة وهو ما يؤكد السوسيولوجي "ميشل كروزي" في نظريته حول التحليل الاستراتيجي " إذ أن المصالح الخاصة التي يستهدفها الفاعلون في حياتهم العملية جعلتهم ينفردون بخبراتهم ومعارفهم وتجاربهم، السياق الذي يسمح لهم بحل المشكلات الصعبة في التنظيم بمعنى يتحكم في منطقة الشك(اللايقين) والتي تعد فضاء للمناورة وبالتالي تصبح أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل لتوسيع مجال حريته."¹

الجدول رقم 15: يتعلق بنشر الأبحاث العلمية للجامعة على شبكة الأنترنت

الاحتمالات	التكرارات النسبية	النسبة المئوية %
نعم	34	56,66%
لا	26	43,33%
المجموع	60	100%

تبين الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 15 أن معظم أفراد العينة بنسبة 56,66% قد صرحوا أن الجامعة تقوم بنشر أبحاثها العلمية المنحزة على شبكة الأنترنت وهو ما يدل أن الجامعة تحررت نسبيا من أساليب النشر التقليدية التي تستنزف الوقت، الجهد، التكلفة المرتفعة، فأتجاه الجامعة نحو النشر الإلكتروني لأبحاثها العلمية يعتبر معيارا من معايير جودة البحث العلمي، ذلك أن التقييم المفتوح والاستفادة من مناقشات وملاحظات أهل الخبرة والاختصاص في تطويرها يزيد من معدل التغذية العكسية بين الجامعة والمستفيد من هذه الخدمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن نشر الأبحاث العلمية للجامعة على الأنترنت يخرج الجامعة من محدودية الرقعة الجغرافية إلى الكونية في نشر المعرفة والاستفادة منها، دون أن نتجاهل الانعكاس الإيجابي لهذا النشر على أعضاء هيئة التدريس حيث أن نشر أبحاثهم العلمية ومقالاتهم الدورية يوسع لهم فرص الحصول على الجوائز الفخرية، كذلك هذا النشر يسهل على الطالب الوصول إلى المعلومة بأقل تكلفة، وهو ما يتوافق مع نظرية "جوران" للجودة التي ترى أنه من خصائص الجودة أن تكون السلعة متاحة وقادرة على تقديم الفائدة للعميل عند الاستخدام.

¹ -غريش عبد القادر: "التحليل الاستراتيجي عند ميشل كروزي"، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 2017، 1، ص587.

في حين نجد نسبة الإجابة بـ"لا" قدرت بـ43,33% وقد أرجعوا ذلك إلى ضعف شبكة الأنترنت بالجامعة الأمر الذي يعرقل عملية النشر الإلكتروني للأبحاث العلمية، إضافة إلى ضعف الأبحاث التي تقوم بها الجامعة مقارنة بجامعات أخرى.

الجدول رقم 16: توثيق المعارف والمعلومات

توثيق المعارف		
نعم	التكرارات النسبية	النسبة المئوية%
السندات والوثائق	07	11,66%
الأرشيف الإلكتروني	13	21,66%
كلاهما	33	55%
مجموع نعم	53	88,33%
مجموع لا	07	11,66%
المجموع الكلي	60	100%

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم إيجابية وذلك بنسبة 88,33% مما يدل على أن الجامعة تولي أهمية كبيرة للحفاظ على معارفها الأمر الذي يسمح باسترجاعها واستعمالها في أي وقت ممكن، إذ أن عملية توثيق المعرفة وتخزينها يمثل الذاكرة التنظيمية للجامعة القائمة على إدامة المعرفة واسترجاعها.

ونجد أن نسبة 55% أجابوا بعبارة (كلاهما) أي أن الجامعة تعتمد كل من آلية السجلات والوثائق والأرشيف الإلكتروني في هذه العملية حيث تقوم بتنوع آليات التوثيق وهو ما يعكس حرصها الشديد على حماية معارفها من الضياع فتعتمد السجلات والوثائق الورقية التي يمكن حفظها لمدة طويلة، والأرشيف الإلكتروني الذي يوفر قاعدة واسعة لحفظ البيانات واسترجاعها بسهولة وهنا يتضح أهمية التكنولوجيا الحديثة في تخزين المعرفة. ومن بين الأساليب الورقية والإلكترونية التي تعتمد عليها الجامعة في توثيق معارفها ذكر المبحوثون: طبع الأبحاث ورقيا والاحتفاظ بها في المكتبة، توثيق الملتقيات العلمية قبل إصدارها في شكل مجلات علمية، تخصيص ركن في الإدارة يسمى بالأرشيف لحفظ البيانات والمعلومات، توثيق أطروحات الدكتوراه في موقع الدراسات الجامعية العليا، و آلية التوثيق في المنصة الوطنية التابعة لوزارة التعليم العالي. ثم تأتي عبارة الأرشيف الإلكتروني والسجلات والوثائق الورقية بنسبتي 21,66% و 11,66% على التوالي. وإن دل كل هذا على شيء فإنما يدل على أهمية تخزين المعرفة وتوثيقها كعملية هامة من عمليات إدارة المعرفة لما لها دور في تكوين بنك معرفي يمنح الجامعة قيمة مضافة تمكنها من المنافسة.

الجدول رقم 17: يتعلق بتطوير المناهج الدراسية لمواكبة المتغيرات المعرفية

الاحتمالات	التكرارات النسبية	النسبة المئوية%
نعم	46	76,66%
لا	16	26,66%
المجموع	60	100%

توضح البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن الجامعة تعمل على تطوير المناهج الدراسية لكي تواكب التغيرات المعرفية حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 76,66% أي ما يعادل 46 مفردة ذلك أن جودة التعليم العالي لن تتحقق إلا بتحقيق التطوير النوعي لكافة عناصر وأبعاد العملية التعليمية خاصة المناهج الدراسية ذلك أنها تؤثر مباشرة على جودة الخريج الجامعي، إذ أن نوعية المعارف وأساليب إيصالها للطالب مرتبطة مدى قدرة معارفه على التكيف مع احتياجات سوق العمل ذات الطبيعة الديناميكية المستمرة فالتغيرات الواسعة في هياكل المعرفة في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية جعل المعارف والأساليب التقليدية للتعليم غير قابلة للتطبيق والاستهلاك على المدى البعيد، لذلك أصبح على الجامعات باعتبارها الجهة الأكثر إنتاجاً للمعرفة أن تعمل على انتقاء المعارف الجديدة وتوظيفها في صياغة مناهجها التعليمية وإعادة النظر في كيفية تقديم محتوى هذه المناهج ومن ذلك جعل محتوى هذه البرامج يحمل مفاهيم وقضايا ومعارف مستحدثة كالعولمة، وقضايا البيئة، المقاولاتية، مجتمع المخاطر، قضية الجندر وغيرها، أما بالنسبة للأساليب التعليمية عليها أن تتحول من أسلوب تلقين هذه المعارف إلى أسلوب الحوار والمناقشة الذي ينمي روح التفكير والإبداع وأسلوب التعلم الذاتي وتمكين الطالب، وهنا يظهر دور عضو هيئة التدريس الناجح إذ يستخدم مهاراته وخبراته في تحديث نوعية المعارف التي يقدمها للطالب واختيار الأسلوب الأنسب لذلك.

وفي المقابل نجد نسبة 26,66% أجابت بـ"لا" ويرجعون ذلك إلى أن الجامعة مازالت هيئة خاضعة لقرارات ومناهج وزارية مفروضة الأمر الذي يؤدي إلى جمود هذه المناهج.

الجدول رقم 18: توفير معارف الجامعة في استحداث تخصصات علمية لتمكين الطالب من الاندماج في سوق العمل

الاحتمالات	التكرارات النسبية	النسبة المئوية %
نعم	32	53,33%
لا	28	46,66%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسب متقاربة حيث بلغت نسبة الإجابة بـ"لا" 46,66% في حين بلغت نسبة الإجابة بـ"نعم" 53,33% وهو ما يدل على أن الجامعة تسعى لتقليص الفجوة بين مؤهلات الخريج الجامعي ومتطلبات سوق العمل خاصة في ظل تنامي ثقافة الاعتماد على الدولة في توفير مناصب العمل لآلاف المتخرجين وغياب روح الاعتماد على الذات، الأمر الذي أرهق كاهل الدولة وأصبحت لا تملك الطاقة الكافية لاستيعاب كل حاملي الشهادات لاسيما في ظل الأزمة المالية التي عرفتها الجزائر في منتصف سنة 2014 والتي جعلتها تدخل في مرحلة متأزمة شعارها سياسة التقشف التي نجم عنها ترشيد النفقات وتجميد عملية التوظيف وغيرها من الاستراتيجيات لمواجهة هذا التحدي، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالتغيرات والتحول الاقتصادية المتسارعة جعلت الجامعة تدرك أهمية إيجاد أساليب ومشاريع علمية تمكن من تحقيق الموازنة بين مخرجاتها وسوق الشغل، ولعل أهم مشروع هو مشروع المقاولاتية الذي يهدف إلى تنمية دافعية الطالب الجامعي على خلق منصب شغل لذاته وذلك من خلال غرس الروح المقاولاتية التي تقوم على حب المبادرة والعمل الذاتي والمخاطرة عن طريق التعليم المقاولاتي والاستعانة بدار المقاولاتية، كل هذا من أجل تمكين مخرجات الجامعة من مجابهة البطالة عند النزول إلى عالم الشغل وتخفيف العبء على الدولة ومنه المساهمة في تحقيق التنمية.

اعتمادا على هذه المعطيات يمكن القول أن الجامعة محل الدراسة تعمل على استحداث أساليب ومشاريع علمية تجعل الكفاءة وحب العمل والمغامرة والإبداع والابتكار أهم متطلبات سوق العمل وليس الشهادة وبالتالي تحقيق الموازنة بين خصائص ومؤهلات الطالب الجامعي ومتغيرات سوق العمل.

الجدول رقم 19: يتعلق بحرص الجامعة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب

الاحتمالات	التكرارات النسبية	النسبة المئوية%
نعم	40	66,66%
لا	20	33,33%
المجموع	60	100%

من خلال المعطيات البارزة في الجدول أعلاه نجد أن أكثر نسبة من المبحوثين والتي قدرت ب 66,66% يرون أن الجامعة تحرص على استخدام معارفها في الوقت المناسب وهو ما يدل على قدرة الجامعة على إدارة معلوماتها ومعارفها وفعالية عملية استرجاع المعرفة واختيار الفرص المناسبة لاستثمارها كاتخاذ القرارات المصيرية، حل المشكلات المفاجئة وغيرها... فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تحقق الاستغلال الصحيح للرصيد المعرفي الذي تتوفر عليه.

في المقابل نجد نسبة 33,33% أجابوا بـ"لا"، الأمر الذي يلزم الجامعة بإيجاد وإحداث أساليب واستراتيجيات أكثر فعالية وأكثر قدرة على تطبيق المعرفة بسهولة

الجدول رقم 20: يتعلق بتوظيف نتائج البحوث العلمية لحل مشكلات المجتمع

توظيف نتائج البحوث العلمية في حل المشكلات		
نعم	التكرارات النسبية	النسبة المئوية%
تقديم اقتراحات وتوصيات	10	16,66%
التعاون مع مؤسسات المجتمع الأخرى	09	15%
مجموع نعم	19	30,66%
مجموع لا	40	68,33%
المجموع الكلي	60	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول نجد أن أكبر نسبة كانت للإجابة بـ"لا" حيث بلغت 68,33% إذ صرحت هذه الفئة أن هناك قطيعة بين الجامعة والمحيط الاجتماعي، كما أن سياسة الجامعة لم تستطع الوصول إلى هذا المستوى من الربط بين النسق الفرعي (الجامعة) والنسق الكلي (المجتمع) فالجامعة تهتم فقط بخزن وحفظ أبحاثها في الأرشيف والمكتبة الجامعية وهو ما يفقد هذه البحوث قيمتها العملية من جهة وعدم دراية الجامعة بأن تحقيق أهدافها ورسالتها أصبح يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق وظيفتها الجديدة

(إضافة إلى وظائفها) المعروفة، فالجامعة الناجحة اليوم هي من تستخدم معارفها المحصلة من البحث العلمي في حل المشكلات الاجتماعية والتعرف على حاجات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى وإيصالها للجهة المسؤولة للإصلاح وبالتالي رفع مستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وعليه يصبح التقدم الاقتصادي والاجتماعي انعكاسا للأداء الجيد للجامعة وجودة أبحاثها. فقد صرحت الدكتورة "سامية ابريغم" من جامعة أم البواقي في الملتقى الدولي الذي احتضنته المدرسة العليا للأساتذة ببوزريعة مؤخرا بعنوان (ما مدى مساهمة البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع المحلي؟) " أن المجتمع الجزائري لا يستفيد إلا بنسبة 10% من نتائج البحوث المتوصل إليها فأغلب البحوث الجامعية غير معتمدة من الناحية الواقعية، إذ تبقى المذكرات على مستوى الجامعات وكأنها أنجزت لشرح ظاهرة ما أو للحديث عن أسبابها فقط"¹.

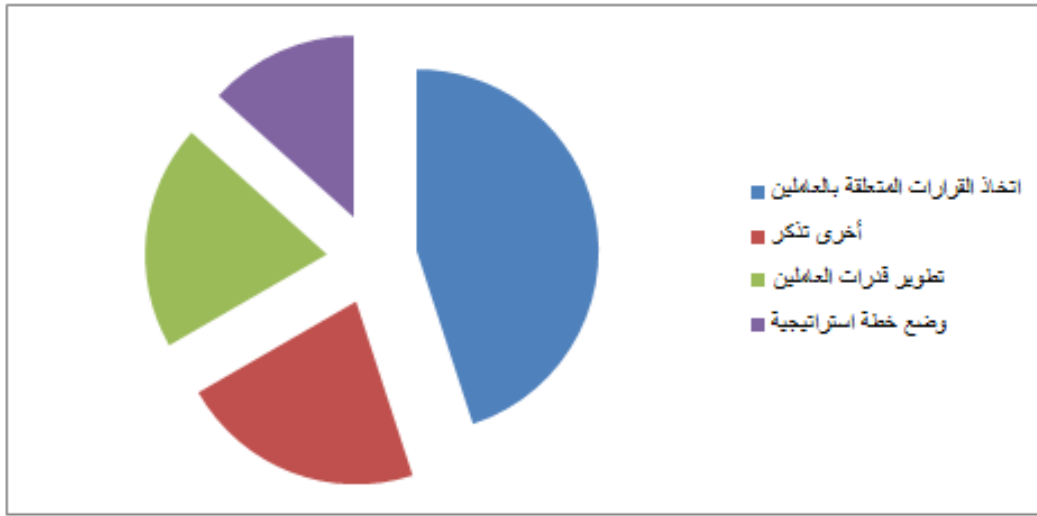
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة البحث العلمي كالمعوقات الإدارية، معدلات الاتفاق على البحث العلمي وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم(13) حيث أكد أغلب الأفراد أن نسبة الإنفاق عليه متوسطة ولم تصل إلى المستوى الذي يسمح بالارتقاء بالبحث العلمي في الجامعة الجزائرية لتصل نتائجه إلى حل مشكلات المجتمع.

وفي المقابل نجد نسبة 31,66% من أفراد العينة أجابوا "بنعم" واعتبروا أن البحث العلمي يساهم في حل مشكلات المجتمع وذلك من خلال الاقتراحات والتوصيات التي ينتهي بها الباحثون والتي يفترض تقديمها للجهات المسؤولة لوضع الحلول، إضافة إلى أسلوب التعاون بين بعض المؤسسات والجامعة وتحديد هذه المؤسسات للمواضيع التي تحتاج دراسة علمية، ومثال على ذلك المؤسسة الاقتصادية "عمر بن عمر" التي حددت بعض الظواهر التي تتطلب أبحاثا علمية.

وفي الأخير يمكن القول أن علاقة الجامعة بالبيئة التي يتواجد فيها يجعل الجامعة بمنظور نظرية الاتساق نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط الاجتماعي قصد إحلال الاستقرار النسبي للجامعة.

¹ - رشيدة بلال: "البحث العلمي ودوره في مشكلات المجتمع المحلي"، جريدة المساء، العدد 5239، 2013/04/24، ص 09.

الشكل رقم 12: دائرة نسبية توضح مجالات تطبيق المعرفة المكتسبة



توضح المعطيات الواردة في الشكل أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين أكدت أن الجامعة تستخدم معارفها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة وذلك بنسبة 45% وهو ما يدل على أن الجامعة تستند إلى المعارف والمعطيات التي تكتسبها في تحديد البدائل ودراستها بدقة والاختيار الصحيح لأنسب قرار وبالكيفية المطلوبة لتحقيق أهدافها نظرا لارتباط حياة المنظمات بكل أنواعها بمدى اختيارها للقرارات الواضحة والفعالة في ظل حدة المنافسة العالمية بين الجامعات والتي تترك البقاء للأصلح أي القادرة على تحقيق القيمة المضافة من خلال الاستفادة الصحيحة والناجحة من المورد المعرفي الذي أصبح موردا استراتيجيا في عصر المعرفة، ثم تأتي عبارة (أخرى تذكر) بنسبة 21,66% والمتعلقة باستخدام الجامعة للمعرفة المكتسبة في خدمة المجتمع "فالجامعة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بخدمة مجتمعاتها وذلك من خلال التطبيق العلمي للأفكار التي تنشأ داخل أسوارها في خدمة المجتمع والتنقيب عن المشكلات الاجتماعية وبحث تلك المشكلات بأساليب علمية واقتراح الحلول المناسبة لها"¹

ثم تليها عبارة تطوير قدرات العاملين بنسبة 20% وهو ما يدل على أن الجامعة تسعى لتطوير أفرادها وتنمية مهاراتهم العلمية والعملية ذلك أنهم منبع التغيير فإدارة المعرفة لا يمكن أن تنجح في الجامعة ما لم يكن هناك مورد بشري مؤهل قادر على إنتاج معرفة جديدة واستثمارها، وأخيرا نجد عبارة "وضع خطة إستراتيجية للعملية التعليمية" بنسبة 13,33% ما يعبر عن توجه الجامعة نحو استغلال المعرفة الحالية في التخطيط للمستقبلي للعملية التعليمية من خلال إعداد برامج واقتراح أفكار وصياغة أهداف استشرافية يجب تحقيقها على

¹ - محمد علي عزب: "التعليم الجامعي وقضايا التنمية"، مكتبة الأجلو مصرية، مصر، 2011، ص28.

المدى البعيد لاستحداث مشاريع وتخصصات علمية جديدة تسهل عملية التعليم وتكسيبها نوع من المرونة للقدرة على التكيف مع التغيرات والتحويلات الخارجية المستقبلية.

واعتمادا على ما سبق يتضح أن المعرفة التي تنتجها وتكتسبها الجامعة لا يقتصر توظيفها على مجال معين بل توضع في كافة المجالات والعمليات التي ترتبط بتحقيق أهداف ورسالة الجامعة في ظل متطلبات الجودة النوعية.

الجدول رقم 21: يتعلق باهتمام الجامعة بتطبيق أسلوب إدارة المعرفة

الاحتمالات	التكرارات النسبية	النسبة المئوية %
نعم	29	48,33%
لا	31	51,66%
المجموع	60	100%

وفق الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تقارب في نسب الإجابة حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 48,33% في حين بلغت نسبة الإجابة بـ"لا" 51,66% وهو ما يدل على غياب الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة، فوائدها، أهميتها في ظل تطور الاقتصاد العالمي والتحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يضع المعرفة في الصدارة، إضافة إلى عدم اهتمام الجامعة بخلق بيئة محفزة وداعمة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث مثل عدم القدرة على خلق ثقافة مشجعة على التعاون والعمل الجماعي، عدم الاهتمام بتطوير البنية التحتية والاكتفاء بحالة الموارد والتقنيات المتوفرة، غياب التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار وحث أعضاء الجامعة على إنتاج المعرفة والتعلم المستمر لتطويرها وتحسينها، بمعنى آخر الاكتفاء بتحقيق أهداف روتينية قصيرة المدى وغياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يلزم القيادة الجامعية بتبني إستراتيجية التغيير التنظيمي والتطلع نحو الفضل والتحرر من أنماط الإدارة التقليدية.

الجدول رقم 22: يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة
45%	27	غياب ثقافة العمل الجماعي
28,33%	17	ضعف منظومة الاتصال
15%	09	مقاومة التغيير التنظيمي
11,66%	07	أخرى تذكر
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر المعوقات التي تحول دون استثمار المعرفة لتحقيق الجودة نجد معوق غياب ثقافة العمل الجماعي بنسبة 48% ما يعادل 27 مفردة وهو ما يؤثر سلبا على عملية انتشار المعرفة ومشاركتها فالعمل ضمن الفريق هو العامل الرئيسي في تحقيق الجودة إذ تعد المشاركة الجماعية أهم متطلباتها ذلك أن العمل الجماعي يخفض من تكاليف نشر المعرفة وتبادلها بكل شفافية وبالتالي يتوفر المناخ الإيجابي الذي يشجع على الإبداع والابتكار وخلق معارف جديدة ودمجها مع المعرفة المتوفرة لاستثمارها، وهو ما أكدته مقارنة خلق المعرفة الجديدة لكل من Nonaka et Takeuchi والذان ركزا على أساليب خلق المعرفة الجديدة للرفع من قيمة المؤسسة . ويمكن ربط هذا المعوق بمعوقات أخرى خاصة ضعف منظومة الاتصال في الجامعة والتي تمثل بدورها إحدى المعوقات التي تحد من استثمار المعرفة وهو ما أكدته نسبة 28,33% من أفراد العينة ذلك أن جمود قنوات الاتصال والاعتماد على الأنماط التقليدية كالاتصال النازل الذي يعيق من احتكاك الأفراد فتتركز المعرفة لدى فئات دون أخرى وهو ما يلغي أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي مشاركة المعرفة، إضافة إلى أن غياب القيادة الإدارية الداعمة لبناء فريق العمل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى غياب ثقافة العمل الجماعي فالقائد الناجح هو القادر على بناء علاقات إيجابية بين مرؤوسيه والتحفيز على العمل ضمن الجماعة.

ونجد أن نسبة 15% أجابوا أن مقاومة التغيير التنظيمي أكثر المعوقات التي تحول دون استثمار المعرفة وهو ما يدل على غياب الرغبة والقناعة بالتغيير إلى وضع أفضل، فتفقد الجامعة مرونة التكيف مع المتغيرات العلمية المتسارعة ما يفقد بدوره المعرفة خاصية التجديد واستثمارها على المدى البعيد. وأخيرا نجد عبارة أخرى تذكر بنسبة 11,66% والتي تتعلق بعدم فهم عمليات إدارة المعرفة وبالتالي الجهل بأساليب تطبيقها واستثمارها.

الجدول رقم 23: يتعلق بتأثير إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي

النسبة المئوية %	التكرارات النسبية	تأثير إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي
38,33%	23	تحقق تميز الجامعة
33,33%	20	التحسين المستمر لخدمات الجامعة
28,33%	17	تحرير الجامعة من الأدوار التقليدية
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال تحقيق الميزة التنافسية للجامعة بالدرجة الأولى وهو ما أكدته نسبة 38,33% من أفراد العينة إذ يرتبط تحقيق التميز بوجود قيادة قادرة على إدارة المعارف التي تتوفر عليها الجامعة وبالتالي فهي تتطلب أشخاص ذو كفاءة وخبرة عالية ذلك أن التعامل مع المعرفة يختلف اختلافا تاما عن التعامل مع الموارد المادية الأخرى وبالتالي توفر مثل هذه القيادة له الأثر الكبير والدور البارز في تحفيز ونشر ثقافة التمييز عن طريق دعم المسؤولين للإبداع والابتكار اللذان يحققان التفوق التنظيمي وهو ما يجعل الجامعة تقدم خدماتها بطريقة تفوق توقعات المستفيد وتحقق نوع من الرضا الاجتماعي على خدماتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإدارة المعرفة تمكن الجامعة من تحقيق نوع من المرونة في تقديم خدماتها للمستفيد في الوقت المناسب وتكييفها مع المتغيرات المعرفية من خلال التقليل من الأخطاء في أداء وظائفها ذلك أنها تعتمد أساسا على تكنولوجيا متطورة تسهل الاتصال وتلغي الحواجز بين الأقسام والإدارات وأشخاص مؤهلين (أفراد المعرفة) الذين يساهمون في تقديم خدمات الجامعة على النحو الذي يلغي الاهتمام بتحقيق أرقام معينة من منظور نظرية "ادوارد ديمينيخ" بل تحقيق أهداف نوعية في إطار التحسين المستمر وهو ما أكدته نسبة 33,33% من إجابات المبحوثين، وتليها نسبة 28,33% من الذين أكدوا على أن إدارة المعرفة تمكن الجامعة من التحرر من الأدوار التقليدية من خلال العلاقة المستمرة مع البيئة الخارجية ومتابعة كل التغيرات والتحول المعرفية.

الجدول رقم 24: الاستراتيجيات المقترحة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة

النسبة المئوية %	التكـررات النسبية	الاستراتيجيات المقترحة
46,66%	28	الثقة التنظيمية والتعاون
33,33%	20	التسيير الاستراتيجي للجامعة
20%	12	الإطلاع على تجارب الجامعات الأخرى
100%	60	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة إجابة كانت لإستراتيجية الثقة التنظيمية والتعاون حيث قدرت بـ 46,66% وهذا من خلال الإيمان بقدرات وكفاءات كل أعضاء الجامعة (أساتذة، طلبة، موظفين إداريين) وخلق مناخ عمل أكثر ديناميكية بالتركيز على فتح قنوات الاتصال بين كل أعضاء التنظيم الجامعي من جهة وبين المسؤولين من جهة أخرى، كذلك إعطاء القدر الكافي من الحرية الأكاديمية خاصة للأساتذة للاستفادة من مؤهلاتهم ومعارفهم في البحث عن معارف جديدة واستثمارها، إضافة إلى الابتعاد عن مركزية القرار وفتح فرص الحوار والمناقشة الأمر الذي يشجع ويتيح تبادل المعارف والخبرات والأفكار لتحقيق الاستفادة العامة وتزيد من فرص العمل الجماعي والإبداع لتحقيق مستوى عال من الأداء لكل الأطراف، ما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الجامعة ككل وهو ما يؤكد لنا قوة الارتباط بين الثقة وزيادة الإنتاجية التي وضعها "وليام أوشي" مبدأً لنظريته (نظرية Z) " إذ أكد أن العلاقة بين الثقة والإنتاجية علاقة وثيقة، كذلك الثقة بين الفرد والمنظمة لأن هذا يظهر إيجاباً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية"¹ إضافة إلى أن تشجيع الثقة والتعاون بين أعضاء الجامعة يخفف من معدلات دورات العمل وهو ما يمكن الجامعة من الحفاظ على معارفها التي يمتلكها المورد البشري والتي تحقق لها مزايا تنافسية عند تطويرها والاستفادة منها، دون أن نغفل عن ارتباط الثقة التنظيمية بظواهر تنظيمية أخرى إيجابية كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

في حين نجد نسبة 33,33% تعلقت بالمبحوثين الذين أكدوا على ضرورة تحقيق التسيير الاستراتيجي للجامعة وذلك من خلال وضع برامج وخطط التسيير الاستراتيجي لكافة عناصرها ومكوناتها كتنمية الأهداف التي تسعى إليها ووضع الوسائل اللازمة لتحقيقها، التسيير الاستراتيجي للكفاءات الذي يكون عن طريق الاهتمام بتكوين وتطوير هذه الكفاءات الأمر الذي يسمح بتنمية قدراتها وتوظيفها في خدمة

¹ - سعدي فاطمة: "مبادئ إدارة العمال ونظريات المنظمة(دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها)", شركة E-Kutab LTD شركة بريطانية مسجلة في المجلد رقم 20195713024، ص 115.

الأهداف العامة، التسيير الاستراتيجي للمعرفة عن طريق تطوير المعرفة الموجودة وتحديدتها من خلال الاهتمام بالبحث العلمي واستغلالها بفعالية مما يمكنها من تحسين خدماتها وتقديم أفضل الحلول لمشكلاتها.

وأخيرا نجد الإطلاع على تجارب الجامعات الأخرى بنسبة 20% وذلك للاستفادة منها سواء في مجال العوامل التي ساعدت على نجاح تطبيق أسلوب إدارة المعرفة أو أساليب تجاوز العقبات التي تقف حاجزا أمام نجاح هذا الأسلوب الإداري وتكوين نماذج وتصورات خاصة.

خامسا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

✓ الفرضية الأولى: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية مجموعة من العناصر المادية والمعنوية.

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج الآتية:

1) تسعى الجامعة إلى توفير بنية تحتية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال محاولتها توسيع شبكة الاتصالات والاتجاه نحو زيادة عدد الحواسيب لإرساء متطلبات المكتبة الرقمية وهو ما وضحته نسبة 33,33% من أفراد العينة، كذلك من خلال اعتمادها المواقع الالكترونية في تقديم العديد من خدماتها وبالتالي تقليص تكاليف الوقت والجهد وهو ما يوضحه الجدول رقم(05).

إلا أنه يعاب على هذه المحاولات عدم فعاليتها وقدرتها على إرساء دعائم إدارة المعرفة بالشكل المطلوب خاصة وأن هناك العديد من النقائص.

2) أثبتت النتائج الإحصائية المحصل عليها من الدراسة الميدانية أن الموارد البشرية المؤهلة تلعب دورا كبيرا في تطبيق إدارة المعرفة التي تعتبر أسلوبا لتحقيق الجودة، ذلك أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لكل الموارد الأخرى الموجودة في الجامعة، فإدارة المعرفة تتطلب أفراد مؤهلين ذو مؤهلات علمية وخبرة تطبيقية تمكنهم من التعامل مع المعرفة (باعتبارها المورد الاستراتيجي) بالطريقة التي تضمن الحفاظ عليها وتحقيق الاستثمار الناجح لها وهو ما يوضحه الجدول رقم(04). فالجامعة توزع الأعباء التدريسية على أعضاء هيئة التدريس على أساس معايير موضوعية تتمثل في المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية وهذا التوزيع دليل على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع مستوى الأداء الكلي للجامعة.

3) فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع والابتكار أي الثقافة التنظيمية المحفزة على إنشاء المعرفة وتبادلها يوضح جدول رقم(08) أن الجامعة لا تولي أهمية لذلك فنسبة 60% أكدت ذلك وهو ما يدل على فقدان الجامعة لأهم مقوم من مقومات إدارة المعرفة وهو القيم والمعايير المحفزة والداعمة على تفعيل المبادرات والإبداع والابتكار وكذلك العمل الجماعي من أجل تبادل الخبرات.

وعلى ضوء هذه النتائج يتضح لنا أن الجامعة تمتلك نسبيا متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي الفرضية الأولى تحققت نسبيا.

✓ الفرضية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي من خلال تحقيق جودة أداء مواردها البشرية .

أ/تكوين المعرفة ونشرها :

- 1) تهتم الجامعة بتنمية أعضاء هيئة التدريس وتكوينهم من خلال اعتمادها جملة من الآليات كالترقيات بالخارج، ورشات العمل، الدورات التدريبية وهو ما يوضحه الجدول رقم(12) ذلك أنها تعتبر أن نجاح تكوين المستفيد الأول من الجامعة(الطالب) يتوقف على مدى كفاءة ومهارات عضو التدريس.
- 2) يتضح أيضا من خلال الشكل رقم(10) أن الجامعة تمنح درجة عالية من الحرية الأكاديمية للبحث العلمي من أجل تنمية معارفها وإنتاج وتكوين معارف جديدة، وهو ما يرتبط مباشرة بتحقيق عملية تكوين المعرفة.
- 3) يحرص الطلبة باعتبارهم أهم مخرجات الجامعة على التزود بأحدث المعارف في مجال تخصصاتهم العلمية وهو ما أكدته نسبة 64,99% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم وذلك من خلال اعتمادهم على جملة من المصادر كالإشراك في مواقع علمية متخصصة، الاستعانة بأساتذة التخصص، حضور الندوات والملتقيات العلمية، وهو ما يؤثر مباشرة في تحقيق جودة الخريج الجامعي فمساهمة الطالب الجامعي في تكوين ذاته يضمن تسويق مخرجات الجامعة على النحو الذي يضمن رضا المجتمع عليها ويمكنها من التكيف مع متطلبات سوق العمل.
- 4) تعطي الجامعة نوعا من الاهتمام بالبحث العلمي وذلك من خلال تخصيص ميزانية له، غير أنها مازالت متوسطة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يحقق جودته النوعية والذي توصلت إليه الجامعات في الدول التي استطاعت تحقيق تميزها، والجدول رقم(13) يوضح ذلك.
- 5) تهتم الجامعة بنشر الأبحاث العلمية على شبكة الانترنت وهو ما توضحه نتائج الجدول رقم(15) وهو ما يدل على سعي الجامعة إلى نشر معارفها على نطاق واسع يحقق الاستفادة منها.

ب/خزن المعرفة وتطبيقها:

- 1) تقوم الجامعة بتوثيق معارفها من الأبحاث والدراسات وهو ما أكدته نسبة 88,33% من أفراد العينة وتعتمد الجامعة على كل من السجلات والوثائق والأرشيف الإلكتروني كآلية لحفظ هذه المعارف وهو ما يدل على تحقيق الجامعة لعملية خزن المعرفة.
- 2) توفر الجامعة معارفها في استحداث تخصصات علمية تمكن الطالب من الاندماج في سوق العمل وهو ما أثبتته الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم(18) ما يدل على تطبيق الجامعة لمعارفها في مجالات هامة.

- (3) تحرص الجامعة على تطبيق معارفها في الوقت المناسب وهو ما يظهر في الجدول رقم (19) وبدل على تحقيق الاستفادة الإستراتيجية للمعرفة نظرا لاستخدامها وقت الحاجة.
- (4) الجدول رقم (20) يوضح لنا أن الجامعة تستخدم نتائج أبحاثها العلمية في حل مشكلات المجتمع من خلال تقديم اقتراحات وتوصيات للجهات المعنية اعتمادا على الحقائق المحصل عليها من الأبحاث.
- (5) تطبق الجامعة معارفها المكتسبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة وتنفيذها بالدرجة الأولى إضافة إلى توظيفها في تطوير قدرات العاملين ووضع خطة إستراتيجية للعملية التعليمية .

على ضوء هذه النتائج يتضح أن الجامعة تعمل على ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تكوين المعرفة، نشرها، تخزينها وتطبيقها) الأمر الذي يمكنها من تحقيق متطلبات الجودة، غير أن مساهمة هذه العمليات جاءت بنسب متفاوتة حيث تحتل عملية تكوين المعرفة وتطبيقها الدرجة الأولى وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق جودة كل من عضو هيئة التدريس من خلال تنمية قدراته وتطوير مهاراته وكفاءاته العلمية والتدريسية، وجودة الخريج الجامعي من خلال مساعدته على التعلم الذاتي وتكوينه لكي يتمكن من الاندماج في عالم الشغل، تليها عملية خزن المعرفة وتطبيقها وأخيرا نشر المعرفة، وعليه فإن الفرضية الثانية قد تحققت.

- ✓ **الفرضية الثالثة:** تتباين طبيعة المعوقات التي تحول إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية.
- (1) تمارس الجامعة إدارة المعرفة بدرجة متوسطة إلا أن هذه الممارسات ليست خاضعة لقواعد منهجية تحقق التطبيق المطلوب لإدارة المعرفة وذلك راجع إلى جملة من المتغيرات التنظيمية السائدة في الجامعة.
- (2) من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في الجامعة محل الدراسة غياب ثقافة العمل الجماعي، ضعف منظومة الاتصال، مقاومة التغيير التنظيمي.
- (3) من أهم فوائد تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة التعليم العالي هي تحقيق التميز للجامعة، والتحسين المستمر وكذلك التحرر من الأدوار التقليدية للجامعة واتجاهها نحو وظائف جديدة تجعلها نسقا مفتوحا على العالم الخارجي.
- (4) أهم إستراتيجية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية هي الثقة التنظيمية والتعاون بين كل أعضاء الجامعة وهذا ما أكدته نسبة 46,66% من أفراد العينة في الجدول رقم (24).

استنادا لهذه النتائج يمكن القول أن الجامعة الجزائرية مازالت بعيدة نوعا ما عن تطبيق إدارة المعرفة بالكيفية المطلوبة والتي تمكنها من الاستفادة الفعلية وتحقيق فوائد كثيرة تخدم تحقيق متطلبات الجودة وهو ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة.

من خلال النتائج المتعلقة بالفرضيات الثلاثة والتي تم إثباتها من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة يمكننا القول أن الفرضية العامة محققة ذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال القيم المتعلقة بإدارة الوقت إذ تختصر على الجامعة تكلفة الوقت في أداء وظائفها ذلك أن إدارة المعرفة تقوم على توفر تكنولوجيا جيدة، هذه الأخيرة التي من سماتها السرعة في إنجاز الوظائف خاصة ما تعلق بنشر المعرفة في ظرف قصير وفي كل أنحاء العالم. كذلك الشفافية في إنجاز الوظائف في إدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة العامة والتعاون الأمر الذي يمكن كل أعضاء الجامعة من معرفة ما يحدث خاصة إذا توفرت أنماط الاتصال الفعالة. وأخيرا فإن إدارة المعرفة تساعد في رفع الأداء الكلي للجامعة ذلك أن جودة الأداء الكلي للجامعة يرتبط مباشرة بجودة أداء كل الأفراد وكل العمليات، والذي تساهم في تحقيقه إدارة المعرفة إذا ما طبقت استراتيجياتها بالطريقة الصحيحة.

سادسا: النتائج العامة

من خلال تناول موضوع " دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي " ومحاولة الكشف عن واقعها في الجامعة الجزائرية وأهم المعوقات التي تحول دون فعالية تطبيقها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. تلعب سنوات الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي دورا هاما في انتقاء أعضاء هيئة التدريس وتوزيع الوظائف والأعباء التدريسية، وهو بدوره ما يلعب دورا هاما في توفير العنصر البشري المؤهل القادر على إنتاج المعرفة والتعامل معها.
2. تتوفر الجامعة على بنية تحتية مقبولة لتطبيق إدارة المعرفة.
3. تبدي الجامعة اهتماما واضحا بالأفراد المؤهلين ذو الكفاءة العالية والخبرة وتعمل على تنمية مهاراتهم وتطوير الاستثمار في تطوير خدماتها.
4. معدلات تشجيع المسؤولين على تبادل المعرفة وتقاسمها ضعيفة في الجامعة.
5. هناك نوع من الاهتمام بالبحث العلمي في الجامعة.
6. تحرص الجامعة على الحفاظ على معلوماتها ومعارفها وتخزينها للاستفادة منها.
7. تعمل الجامعة على تحسين جودة الطالب الجامعي وإكسابه مهارات وقدرات تمكنه من مجابهة البطالة في عالم الشغل.
8. تطبيق الجامعة لإدارة المعرفة ليس عملية منظمة وقائمة على أسس وقواعد تنظيمية منهجية بل هي مجرد ممارسات روتينية.
9. تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ينعكس إيجابا وبدرجة عالية على جودة المؤسسات من خلال تحقيق التميز والتحسين المستمر.

سابعاً: الاقتراحات والتوصيات

انطلاقاً من نتائج هذا البحث والمتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي هناك جملة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المسؤولين بالجامعة في إرساء دعائم إدارة المعرفة بالطريقة الصحيحة والتي تمكنها من إحداث تغييرات جذرية تساهم في تحقيق الجودة النوعية وهي:

1. ضرورة توفير بنية تحتية رصينة من خلال اقتناء أحدث الوسائل التكنولوجية.
2. ضرورة تحفيز كل أعضاء الجامعة مادياً ومعنوياً على تقديم الاقتراحات وطرح الأفكار الجديدة والمبادرات التي تمكن من إنتاج معارف جديدة تمنح الجامعة مزايا تنافسية.
3. ضرورة التحرر من أنماط الاتصال التقليدية وإيجاد أنماط اتصال فعالة تمكن من انتقال المعرفة وتبادل الخبرات بين أعضاء الجامعة من جهة والتواصل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة من جهة أخرى.
4. ضرورة تدريس العاملين في مجال إدارة المعرفة وتوعيتهم وذلك لفك الغموض عن هذا المفهوم والمفاهيم المرتبطة به الأمر الذي يحقق الإدراك الكافي لأهمية هذا المدخل الإداري الحديث.
5. العمل على التركيز على النوع (الكيف) وليس الكم في أداء مختلف الوظائف والعمليات المرتبطة بالجامعة لتحقيق الجودة في بعدها النوعي كإتقاء الطلبة على أساس المؤهلات واختيار الموظفين على أساس متطلبات الوظيفة وخصائصها وليس لسد العجز والنقص في مناصب العمل.
6. ضرورة نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء التدريس لتبادل المعارف والخبرات بين بعضهم البعض الأمر الذي يخفف على الإدارة الجامعية العديد من التكاليف كتكلفة التدريب.



خاتمة

من خلال الاطلاع النظري ونتائج الدراسة الميدانية نجد أن موضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أصبح من المواضيع الهامة التي يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الدراسة والاهتمام للوصول إلى الإدراك الكافي لهذا المفهوم وتوفير كافة المقومات والمتطلبات اللازمة لنجاحه ووضع خطة واضحة لتفعيله، فتحقيق جودة هذه المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على تهيئة الظروف اللازمة للإبداع والإنتاج والمحافظة على الثروة المعرفية التي تملكها.

فقد أصبح واضحاً الآن أكثر من أي وقت مضى، أن المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة بحاجة إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتنظيمية، أي أصبحت ملزمة بتطوير وظائفها وهيكلها الإدارية وطرق التسيير من أجل الوصول بخدماها ومنتجاتها إلى مستويات الجودة العالمية وبالتالي ضمان الاستمرارية والتجديد.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الجامعية الجزائرية بحاجة كبيرة لتطبيق أسلوب إدارة المعرفة والعمل على تحقيق الاستفادة من فوائدها وهو ما يجعلها تتحمل كافة تكاليف التهيئة الصحيحة لإدارة المعرفة وتوفير المتطلبات اللازمة لها، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية، الاهتمام بالاستثمار الحقيقي لمواردها البشرية، ومحاولة نشر ثقافة التعاون والاتصال بين كافة أعضاء الجامعة، وكل ما يساعدها على تحويل ممارستها الروتينية والعشوائية للمعرفة إلى أسس وقواعد منهجية منظمة تحقق الأهداف المرجوة.

وأخيراً يمكن القول أن دراسة هذا الموضوع مرتبط بمتغيرات عديدة لذلك نقترح على الباحثين الذين يرغبون في دراسة موضوع إدارة المعرفة تسليط الضوء على الموضوعات الآتية :

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار التنظيمي.
- معوقات إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم والقواميس

ثانياً: الكتب

- 1) أبي الفضل ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، 1968.
- 2) مجاني الطلاب: دار مجاني، ط5، بيروت، لبنان، 2011.
- 3) ابراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2008.
- 4) ابراهيم المليحي: إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- 5) ابراهيم سعيد البيضاني، ناهدة حسين علي الأسدي: أهمية البحث العلمي ودور الجامعات في إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2017.
- 6) أحمد ابراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7) أحمد الخطيب، منهج البحث العلمي بين الاتباع والابداع والإبداع ، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 2009.
- 8) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 9) أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي بالوطن العربي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 20.
- 10) أحمد عبد الغفار: الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات ، مصر، 2013.
- 11) أحمد محمد القرعان: تطوير نموذج لقياس إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2009.
- 12) أحمد محمود الزنقلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2013.
- 13) إكرام عدنان: الدين والسياسة عند ماكس فيبر، مندى المعارف، بيروت، 2013.
- 14) أكرم سالم الجنابي : الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين - مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة حالة، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 15) إيناس أبو بكر الهوش : إدارة المعرفة مع إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميرا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.

- 16) بول ستوين: **تغيير التعليم العالي (تطوير التعلم والتدريب)**، ت: لميس إسماعيل عمر، مكتبة العبيكان، السعودية، 2010.
- 17) جمال حمداوي: **البحث التربوي مناهجه وتقنياته**، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004.
- 18) جمال محمد الهنيدي: **مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعلم الإسلامي**، دار النشر، الجامعات، القاهرة، مصر، 2009.
- 19) جمال يوسف بدير: **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 20) حامد بورغدة نور الدين : **دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، حالة مؤسسة مينائية**، دار خالد اللحيايبي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016.107
- 21) سيد عبد النبي محمد الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج، دار حروف منثورة للنشر الالكتروني، الإسكندرية، مصر، 2016.
- 22) حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم : **إدارة المعرفة في التعلم**، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- 23) حسين عبد الرحمن الشيمي : **الإدارة الرأس معرفية بديلا**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 24) حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علاء حافظ: **الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25) حمود حسين الوادي وآخرون: **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 26) حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة: **دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات**، المطبعة المركزية في جامعة ديالى، العراق، 2015.
- 27) حيدر علي المسعودي: **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017.
- 28) خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون : **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016.
- 29) خضر مصباح اسماعيل الطيطي : **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 30) خضر مصباح اسماعيل الطيبي : إدارة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 31) خضير كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة، ط2، عمان، 2005.
- 32) دانييل جيمس راوولي، هيربيرت شيرمان: من التخطيط إلى التغيير (تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي)، ت: ياسين كلاس، مكتبة العبيكان، السعودية، 2007.
- 33) رايح تركي: أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1990.
- 34) رجي مصطفى عليان : إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 35) رث والاس، ألسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية في علم الاجتماع، ت: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 36) رونالد ج كوتمان: إدارة الجودة الهندسية الشاملة، ت عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1994.
- 37) سعد غالب ياسين : نظم المعلومات الإدارية **MIS**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 38) السعيد مبروك ابراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 39) سلطان كرماللي : إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ت هيثم على حجازي، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 40) سلمان زيدان: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الاردن، 2014.
- 41) سمية بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 42) سوسن شاكر مجيد وآخرون: الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 43) صفا فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- 44) صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، 2005.

- 45) صهيب كمال الآغا، عساف محمود عبد المجيد: الإدارة و التخطيط التربوي: نماذج و تطبيقات عملية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 46) طارق عبد الرؤوف عامر: التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي (اتجاهات عالمية معاصرة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2015.
- 47) طارق عبد الرؤوف عامر: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر 2014.
- 48) عادل البغدادي، هاشم العبادي : التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 49) عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
- 50) عبد الباسط المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 51) عبد الرحمن الجاموس : إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 52) عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي : المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 53) عبد الله المعطي محمد عساف : النظرية الاسلامية العلمية في الإدارة (نظرية الإدارة بالقيم)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 54) عبد الله حسن مسلم : إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 55) عبد المحسن بن محمد السميح: دراسات في الإدارة الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 56) عبد الناصر علاء حافظ، حسن وليد عباس: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 57) عشية فتحي درويش: دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2009.
- 58) عمار قنديلجي ، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

- 59) عمر أحمد همشري : إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 60) عمر وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة كوجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 61) غناية غازي: إعداد البحث العلمي (ليسانس -ماجستير، دكتوراه)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 62) فاطمة سعدي: مبادئ إدارة العمال ونظريات المنظمة(دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها)، شركة e-Kutab LTD شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا برقم 20197513024.
- 63) فتحي أحمد يحيا العالم: نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 64) فريد النجار: إدارة الجامعات وآخرون: دليل ضمان الجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 65) فيصل عبد الله الحاج وآخرون: دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 66) فاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو(2001-2002)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 67) قوي بوحنيفة: إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي - مقاربات معاصرة-، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 68) ليث عبد الله القهيوي : استراتيجية إدارة المعرفة: الأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 69) ليلي محمد حسني أبو العلا : مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية(بين الحداثة والأصالة)، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 70) مأمون سليمان الدرادكة : إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 71) مجبل لازم مسلم المالكي : هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.

- 72) محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006. ي
- 73) محمد البادي نواف: الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 74) محمد عبد الحفيظ يوسف : إدارة المعرفة لدعم النمو، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2013.
- 75) محمد عبد الرزاق ابراهيم ويج : منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 76) محمد عبد العال النعيمي وآخرون : إدارة الجودة المعاصرة-مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
- 77) محمد علي عزب: التعليم الجامعي وقضايا التنمية، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 2011.
- 78) محمد عمر علي العامري: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 79) محمد عواد الزيادات :الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 80) محمد محمود الفاضل: تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 81) محمود عباس عبادين: علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2000.
- 82) مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي (دليل ارشادي في كتابه البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 83) مدحت محمد أبو النصر: التنمية المستدامة: مفهوما-أبعادها- مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
- 84) مصطفى علي اللحام : المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 85) مصطفى يوسف كافي: التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.

- 86) ممدوح عبد العزيز الرفاعي: الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2007. مهدي السامري: إدارة الجودة في القطاعين الانتاجي و الخدماتي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 87) ناصر سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 88) نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- 89) نبيل سعيد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسة التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
- 90) نبيل محمود الصالحي: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات عملية في المجال التربوي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 91) نجم نجم عبود: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 92) نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 93) هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي: التعليم الجامعي من منظور إداري- قراءات وبحوث-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 94) هنري سميث: تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ت علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 95) هيثم حجازي: إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 96) وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.
- 97) ياسر الصاوي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 98) ياسر ميمون عباس: "الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها وأساليب تقويمها ومعاييرها"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-12/5/2011.

- 99) يوسف حجيم الطائي وآخرون : ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 100) يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.

ثالثا: المجالات والجرائد

- 101) إلهام يحيوي، مشنان بركة :أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 102) إيمان قحموش : أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد22، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
- 103) جمال بن عروس: نحو تبني أبعاد ادارة المعرفة في تأهيل مندوبي البيع لتحسين الإبداع لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد08، جامعة الحاج اخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
- 104) حمدة بنت حمد بن هلال السعدية : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعليم الالكتروني، المجلد 6، العدد22، جامعة القدس، 2018.
- 105) خالد بن سعد السليمي: واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 74، رابطة التربويين العرب، مصر، 2016.
- 106) رائد سلمان فاضل: إدارة المعرفة و دورها في مواجهة الفساد، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد113، جامعة بابل، العراق، 2017.
- 107) ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مدخل الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد1، العدد1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2008.
- 108) رشيدة بلال: " البحث العلمي ودوره في مشكلات المجتمع المحلي"، جريدة المساء، العدد5239، 2013/04/24.

- 109) زبير فتحي : "شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، 2017.
- 110) زهية بختي ، ابن العربي أحمد: تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل. م. د، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، سبتمبر 2017.
- 111) سامي عبد الله المدان : قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة غمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2010.
- 112) سعود بن عبد العزيز، نيفين حامد الحربي: معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 10، العدد 11، 2015.
- 113) سليمة ياسين: تبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي الجزائري، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 3، العدد 2، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018.
- 114) سمير أبيض: تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018
- 115) عادل موسى سالم: إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، العدد 3، جمعية المكتبات والمعلومات، الأردن، 2008.
- 116) عبد السلام البشراوي عباس: الحرية الأكاديمية في التعليم الجامعي دراسة مقارنة بين سنغفورة وجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد العدد 121، 2017
- 117) عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشل كروزي، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1-2، 2017.
- 118) فضيل دليو و آخرون: الجامعة تنظيمها و هيكلتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 1، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995
- 119) ليلي غضبان ، عمر الشريف : أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، جوان 2017.

120) محمد عبد الله الخرابشة : درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد 05، الأردن، 2016.

121) محمد عطلاوي : التعليم الإلكتروني ودوره في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، 2015.

122) محمد فارس إيهاب الآغا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة لقطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 5، العدد 9، الأردن، 2012.

123) محي الدين شبيرة، منى دريس: دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، الجزائر، 2018

124) مريم حسين، ساعد رشاد : علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة، دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.

125) مليكة عرعور: الجودة في التعليم العالي الجزائري (دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقة)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 6، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

126) نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.

127) نور الهدى بوطبة ، بن زيان إيمان : إدارة المعرفة كآلية لتحسين جودة التعليم العالي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.

رابعاً: الرسائل الجامعية

128) أسماء عميرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2012.

- 129) إسماعيل سالم منصور ماضي : تحقيق دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، قسم: إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 130) بسمه محمود موسى: درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري المدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، قسم: الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- 131) توفيق الصراع: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014.
- 132) حسان حامي: استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015.
- 133) حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 6-8 نوفمبر 2001.
- 134) حمزة مرداس: دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: اقتصاد تطبيق تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2010.
- 135) دليلة معارشة: تحديد الاحتياجات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء متطلبات نظام (ل م د) رسالة دكتوراه منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2017/2018.
- 136) راوية حسن ابراهيم أبو الخير: مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، قسم: أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

- 137) ربا جزا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 138) رشا عويس حسين أمين: تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القيوم على ضوء خبرة جامعات ماليزيا باستخدام أسلوب التحليل البيئي، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص: الفلسفة في التربية، قسم: الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، جامعة الفيوم، القاهرة، مصر، 2011.
- 139) ريماء علي الحلاق : دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير منشورة في التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة، كلية التربية جامعة دمشق، 2013/2014
- 140) سامية جبارة: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم: علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007
- 141) سليم بلحاج: السياسة التربوية وانعكاساتها على التنمية الاجتماعية في الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014/2015.
- 142) سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، قسم: أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- 143) صالح إسماعيل أبو عودة : دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
- 144) صالح عبد الحكيم عبد الغفور: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.

- 145) صباح غربي: دور التعليم في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 146) صليحة رقاد : تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه و معوقاته، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014/2013
- 147) عبد الرحمن إدريس البقيري: دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2015.
- 148) عبد الله وليد المدلل : تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 149) علي أحمد بومعزة : تمثلات الطلبة لواقع التكوين الجامعي المتدرج في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم: علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 150) علي عبد الله : دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011.
- 151) عمار حميود: تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
- 152) فتيحة حبشي: إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
- 153) فريد بلقوم: إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه منشورة ، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012.

- 154) فهيمة ذيب: آفاق وحدود حركية الطلبة في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2014
- 155) لمياء هدريش : التعليم الافتراضي وتأثيره على جودة التكوين بالمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية مثال المعهد العالي للدراسات التكنولوجية بصفاقس، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص: 147 علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تونس، تونس 2016.
- 156) ليلي زرقان: اقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2012.2013 .
- 157) محمد بليبة: تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2016.
- 158) نجوى حرنان: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص، تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2013/2014.
- 159) نسيم حمودة: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
- 160) نسيم ضيف الله: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، رسالة دكتوراه منشورة تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2017.
- 161) هبة خالد نعيم عز الدين: أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
- 162) يوسف بن حمودة : خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، 2014.

خامسا: المؤتمرات والملتقيات

- 163) ربحي مصطفى عليان : مجتمع المعرفة مفاهيم أساسية، المؤتمر 22 للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدوحة (قطر)، 18.20 نوفمبر، 2012.
- 164) زينب عبد الرحمن السحيمي : جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009.
- 165) الشرعي الحسين، سبكي وفاء : دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017.
- 166) مبارك بوعشة ، ليليا منصور: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا، 2012.
- 167) وهيبه داسي: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر، ملتقى دولي حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/02/24.

سادسا: المواقع الإلكترونية

168) Unesco , **conférence mondiale sur l'enseignement supérieur siècle**, disponible sur : www-Unesco.org, consulter le : 15/12/2018

169) الطيب تيزيني : الثورة المعرفية والأوهام المتعلقة حولها، نقلا عن الموقع الإلكتروني www.altairenet.org/article-128312 . 10/10/2018

170) بشار جدوري: مدخل البحث العلمي في توليد المعرفة، الموقع

الإلكتروني <https://www.makalcloud.com>، يوم 2019/02/18

171) سارة نبيل : معوقات إدارة المعرفة، الموقع الإلكتروني: MLLhrdiscussion.com

<http://>يوم 2018/12/05.

- 172) عمر بلخير: واقع إصلاح التعليم العالي بالجزائر(دراسة تحليلية)، الموقع الإلكتروني [http:// confijo : Jilwan.com](http://confijo.com) يوم 2018/12/31
- 173) لويذة مسعودي ، برغوثي رفيق : التعليم الالكتروني في التعليم العالي تطبيقاته وتحدياته، الموقع الإلكتروني <https://jilrc.com>
- 174) أحمد عبد الرحمن غنيم : " رواد الجودة"، الموقع الإلكتروني : http://www.leadership.com.sa/wupload/files/book_1457655738 يوم 2018/12/24.
- سابعا: المنشورات
- 175) منشورات مخبر الدراسات اللغوية في الجزائر: إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام الراهن والأفاق، جامعة البويرة، الجزائر، 2013/04/22.
- ثامنا: المراجع الأجنبية
- 176) T.H Davenport and L. prusak, << **working knowledge how organizations manage what they know**>>, harrod business school press , boston. 199

الأملا حقا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة

سيدي المحترم... \سيدتي المحترمة...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل , بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على "مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي" , ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال, نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة , ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

إشراف الأستاذة :

الطالبة :

د. بن صويلح ليليا

عزيزي زهرة

2019 / 2018

المحور الأول: البيانات الأولية:

1/ ذكر أنثى

2/ السن:

- أقل من 30 سنة

- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

- من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي:

- شهادة ماجستير

- شهادة دكتوراه دولة

- شهادة دكتوراه علوم

- شهادة تأهيل جامعي

4/ سنوات الخبرة:

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية

5/ هل تتوفر الجامعة على مكتبة رقمية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" إلى ما يرجع ذلك؟

.....

6/ توزع الجامعة الأعباء التدريسية على أعضاء هيئة التدريس على أساس:

- المؤهل العلمي
- الخبرة الوظيفية
- الميول و الرغبات
- كل ما سبق

7/ هل تقدم الجامعة خدمات إلكترونية لأعضائها عبر موقعها الإلكتروني؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه

الخدمات؟.....
.....

8/ هل تهتم الجامعة بالأفراد المؤهلين الذين يملكون الخبرة والمعرفة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف

ذلك؟.....
.....

9/ هل تقوم الجامعة بربط مكاتب أعضاء هيئة التدريس بشبكة الانترنت؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"لا"،

لماذا؟.....
.....

10/ هل تحرص الجامعة على نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف ذلك؟

.....
.....

11/ هل تمتلك الجامعة رؤية واضحة حول إدارة المعرفة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا؟

.....

12/ هل تعتمد الجامعة على تقنيات حديثة لتأمين وحماية معلوماتها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا؟

.....
.....

المحور الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي:

أ- تكوين ونشر المعرفة:

13/ هل تسعى الجامعة إلى استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للاستفادة من معارفها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا؟

.....

14/ هل يسعى الطلبة إلى التزود بأحدث المعارف المتعلقة بتخصصاتهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، المصادر المعتمدة في ذلك هي:

- حضور الندوات والملتقيات العلمية
- الاستعانة بأساتذة التخصص
- الانخراط و الاشتراك في مواقع علمية متخصصة
- كل ما سبق

15/ هل تهتم الجامعة بتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، تعتمد في ذلك على:

- الدورات التدريبية
- تریصات بالخارج
- ورشات العمل
- كل ما سبق

16/ هل توفر الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا"،

لماذا؟.....

.....

17/ هل تخصص الجامعة ميزانية محددة لدعم البحث العلمي؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، ما هو تقييمك لهذه الميزانية؟

ضعيفة متوسطة جيدة

18/ هل يشجع المسؤولون بالجامعة تبادل وتشارك المعرفة؟

نعم لا

19/ هل تعقد الجامعة اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والمعلومات الجديدة بين الأساتذة؟

نعم لا

20/ هل تقوم الجامعة بنشر أبحاثها العلمية على شبكة الانترنت؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ"لا"، مالسبب؟.....

.....

ب-خزن المعرفة وتطبيقها:

21/ هل تقوم الجامعة بتوثيق معارفها من الأبحاث والدراسات؟

نعم لا

22/ هل تعمل الجامعة على تطوير المناهج الدراسية لكي تواكب المتغيرات المعرفية؟

لا نعم

في حالة الإجابة بـ"لا"،

لماذا.....

23/ هل تستخدم الجامعة معارفها في استحداث تخصصات ومشاريع علمية تمكن الطالب من الاندماج في

سوق العمل؟

نعم لا

24/ هل تحرص الجامعة على استخدام معارفها في الوقت المناسب؟

نعم لا

25/ هل توظف الجامعة نتائج أبحاثها العلمية في حل مشكلات المجتمع؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ"نعم"، كيف

ذلك؟.....
.....

26/ تستخدم الجامعة معارفها المكتسبة في:

- تطوير قدرات العاملين
- وضع خطة إستراتيجية للعملية التعليمية
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة وتنفيذها

المحور الرابع: معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

27/ هل تهتم الجامعة بتطبيق منهج إدارة المعرفة؟

نعم لا

28/ من معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في التعليم العالي:

- غياب ثقافة العمل الجماعي
- ضعف منظومة الاتصال



- مقاومة التغيير التنظيمي

29/ حسب رأيك كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي؟

.....
.....

30/ باعتبارك من أفراد المعرفة بالجامعة، ما هي الاستراتيجيات التي تقترحها لتجاوز المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية؟

.....
.....