

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي  
دراسة لعينة من مؤسسات التعليم العالي بالغرب الجزائري  
2019.

من إعداد:

قداري كريمة

عواد صابرينة

تحت إشراف:

أ. شيخي عائشة

أمام لجنة المكونة من السادة:

الدكتور : نزعي عزالدين

أستاذ محاضر قسم "أ"

جامعة سعيدة رئيسا

الدكتورة : شيخي عائشة

أستاذ محاضر قسم "أ"

جامعة سعيدة مشرفة

الدكتور: يزيد قادة

أستاذ محاضر قسم "أ"

جامعة سعيدة ممتحنا



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَةٌ  
وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ  
ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ  
أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ  
إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

## صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى وجمالنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

من أنار في قلبي حب العلم أُمي

إلى من أحسن تربيته أبي

إلى كل الإخوة والأخوات وأفراد العائلة كبيراً وصغيراً

إلى كل الأصدقاء وكل من قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد لدعوة أو بتشجيع  
بكلمة أو ابتسامة.

# تشكرات

اعترافاً بالجميل وحسن الصنيع، فإننا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة "شيخي عائشة  
"مشرفة على هذه الدراسة على النصائح السديدة والتوجيهات القيمة التي قدمتها لنا لكي باقية  
امنتان من أجل أن ترى هذه الدراسة النور.

كما أتقدم بالجزيل شكر للجنة المناقشة التي تسهم في إثراء هذه الدراسة

جزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذه الدراسة خصوصاً كل من  
الأستاذة ملال ربيعة، آرزي فتحي، كريوش محمد، حديدي آدم اللذان  
ساعدانا بإتمام هذا العمل المتواضع.

كل الشكر لموظفي مكتبة العلوم الاقتصادية بجامعة سعيدة

كل الشكر والتقدير لكل أساتذة وطلبة علوم التسيير دون استثناء.

## الفصل الأول : مراجعة الأدبيات لإدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي

### المبحث 1: الإطار النظري لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

1-1-1- ماهية المعرفة .

1-1-1- مفهوم المعرفة

1-1-2- هرمية المعرفة

1-1-3- تصنيفات المعرفة

1-2- مفهوم ادارة المعرفة

1-3- مبادئ إدارة المعرفة ومتطلباتها

1-4- عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

1-5- سمات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

1-6- دواعي تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي

### المبحث الثاني : أساسيات جودة التعليم العالي

2-1- مفهوم جودة التعليم العالي ودوافع الإهتمام بها

2-2- أهمية جودة التعليم العالي

2-3- المبادئ الأساسية لجودة التعليم العالي

2-4- معايير جودة التعليم العالي

2-5- طرق تحسين جودة التعليم العالي

2-6- أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة التعليم العالي

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

3-1- الدراسات العربية .

3-2- الدراسات الأجنبية .

3-3- مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة بمؤسسات التعليم العالي بالغرب الجزائري

### المبحث الأول: واقع مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

- 1-1 لمحة تاريخية عن المؤسسات التعليمية العالي بالجزائر
- 2-1 ووظائف التعليم العالي ومبادئه
- 3-1 التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

- 1-2 منهج الدراسة
- 2-2 مجتمع عينة الدراسة
- 3-2 أداة الدراسة
- 4-2 صدق الأداة دراسة
- 5-2 تطبيق الإستبانة
- 6-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- 1-3 خصائص عينة الدراسة
- 2-3 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
- 3-3 إختبار صحة الفرضيات

## قائمة الأشكال الواردة في البحث

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
03	الترتيب الهرمي للمعرفة	01
11	نموذج إدارة المعرفة عند Karl Wiig	02
12	نموذج إدارة المعرفة عند Murray Jennex and lorne Olfman2004	03
20	دائرة Deming	04
22	ثلاثية JURAN في التعليم العالي	05
43	دائرة نسبية توضح الجنس	06
44	دائرة نسبية توضح الفئة العمرية	07
45	دائرة نسبية توضح الخبرة	08
46	دائرة نسبية توضح الرتبة الوظيفية	09

## قائمة الجداول الواردة في البحث

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	تصنيفات المعرفة	01
37	درجة مقياس ليكارت	02
38	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	03
39	معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة وعملياتها	04
40	معاملات الارتباط لجودة التعليم العالي وأبعاده	05
40	الاستمارات الموزعة	06
41	توزيع أفراد العينة حسب الجامعات	07
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
43	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	09
44	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	10
45	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	11
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الخاصة بالمحور عمليات الإدارة المعرفة	12
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الخاصة بالمحور جودة التعليم العالي	13
51	إختبار توزيع الطبيعي	14
52	نتائج إختبار T test أحادي العينة لدرجات الإجابات تبني إدارة المعرفة بعملياتها	15
53	نتائج اختبار الإنحدار البسيط	16
55	نموذج التحليل التباين ANOVA	17
62	اختبار ستودنت Studen لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة دراسة	18
63	إختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة دراسة	19

### ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا الحالية إلى بيان الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، من خلال مختلف عملياتها المتمثلة في تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة تطبيق المعرفة، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و تحليل معطيات إحصائية لاستبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة) لعينة من مؤسسات التعليم العالي بالغرب الجزائري، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها على تحسين جودة التعليم العالي من خلال تحسين جودة البحث العلمي ، جودة الخريجين جودة البرامج و المناهج ، جودة الخدمات الإدارية ، جودة الخدمات المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية 0.05 وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، الخبرة ، الرتبة).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، جودة التعليم العالي، عمليات إدارة المعرفة ، مؤسسات التعليم العالي .

**Abstract:**

Our study aims to clarify the role played by knowledge management in enhancing Higher Education Quality through its different processes represented in: knowledge diagnosing , knowledge acquiring , knowledge storing , knowledge distributing and knowledge applying ,Thoses processes are achieved via relying on the analytic descriptive method; as well as analyse the given data to check a surge of Education members fund ( the professors ) of a Algerian west Higher Education establishments.

As a result the study reached to find a referring trace of knowledge management by its different processes that deals with promoting Higher Education Quality via promoting Scientific Research Quality , Programs Quality and Services Quality represented to the society , At the level of 0.05 moral referring in addition to the absence of differences a referring statistics between the medium of individuals' simple answers attributed to the personal properties( sex ,age,experience, 'status ).

**Key Words:** knowledge management, Higher Education Management , Knowledge Management Process,Higher Education Establishment

# مقدمة عامة

مقدمة :

إن التعليم العالي باعتباره آخر مرحلة في منظومة التعليمية، الذي يمد سوق عمل برأسمال البشري المكون تكويناً عالياً و المتخصص في مختلف الميادين و المؤهل و القادر على تكيف مع التحولات التكنولوجية و الاقتصادية المحلية و العالمية و الذي يحقق النمو الاقتصادي المرجو، فالتعليم العالي يعد أهم دعائم تطوير و تنمية المجتمعات البشرية و أداة النهوض بها إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة التي أصبحت تمثل مصدر إستراتيجية الأكثر أهمية في خلق الثروة و تحقيق التميز، فالمعرفة هي السبب الرئيسي في وجود الجامعات و إنشائها لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مدخل لتحسين و تطوير التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها و رسالتها التي وجدت من أجلها، لأن إدارة المعرفة تؤسس فكرة مفادها أن مؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص و براءات اختراع لمعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل فيه.

أما جودة التعليم العالي فأصبحت هدف الذي تسعى له مؤسسات التعليم العالي وذلك من أجل تحسين المردود النوعي للتعليم و مواجهة مختلف التحديات التي يتعرض لها، فالجودة أصبحت تشغل مكانة جوهرية في عملية التعليم، لأنها تؤثر فيما سيتعلمه الطلاب في مدى استيعابهم لما يتعلمونه و المنافع التي يستمدونها من التعليم، ذلك بهدف الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص و المواصفات المتوقعة، فالجودة تشمل على جميع جوانب العمل بالجامعة من برامج تعليمية و البحثية و الهياكل التنظيمية و حتى أساليب تقويم الإداري و الأكاديمي .

### الإشكالية الرئيسية:

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى إسهام إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي بالمؤسسات محل الدراسة و ما معوقات ذلك من وجهة نظر هيئة التدريس؟

يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم إدارة المعرفة ؟ وما هي عملياتها؟
- ما مدى اهتمام مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بإدارة المعرفة ؟

## مقدمة عامة

- هل يتم توظيف إدارة المعرفة بالجامعة بمختلف عملياتها؟
- هل هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي؟
- هل توظف الجامعة إدارة المعرفة من أجل الارتقاء بجودة كل من البحث العلمي والطلبة والإدارة و البرامج؟ .

• وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

### • الفرضية الرئيسية الأولى:

- تتبنى مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة إدارة المعرفة بمختلف عملياتها بشكل كبير .

### • الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة التعليم العالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحث العلمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

### الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

### الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج و المناهج عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

### الفرضية الفرعية الرابعة :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

### الفرضية الفرعية الخامسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

- هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، الخبرة ، الرتبة ) .

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته الذي يتناول ويركز على المساهمة التطور المعرفي الذي يحدث على مستوى المؤسسات التعليم العالي، كما تبرز أهميته أيضا في الكشف عن أهم مواطن القوة والضعف لتطبيق الجودة في التعليم العالي، كما يسهم هذا البحث في إظهار أليات ونماذج حديثة المطبقة في المؤسسات التعليم العالي والتي توظف تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تطوير نظمها مع تزايد التقنيات الحديثة .

### أهداف الدراسة :

جاءت هذه الدراسة على لمعالجة موضوعا هاما تواجهه المؤسسات التعليم العالي لذلك يسعى هذا البحث إلى :

- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي ؛
- توضيح واقع وسبل أليات تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات؛
- معرفة مدى تطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليم العالي؛
- معرفة مدى مساهمة إدارة معرفة في تحسين جودة التعليم من خلال التأثير بينهما؛
- إستنتاج مجموعة من التوصيات لتدعيم تحسين جودة تعليم عالي من خلال مكانة إدارة المعرفة .

### دوافع إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى، حيث نلخصها كالآتي:

- الرغبة الشخصية في محاولة التعرف على دور إدارة معرفة في رفع من جودة تعليم عالي؛
- محاولة إكتشاف نقاط تسهم أو تحث على تطبيقها في برامج التعليمية من أجل تطوير جودة في تعليم عالي؛
- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع يحضى بأهمية بالغة في جميع المؤسسات التعليم العالي .

### منهجية الدراسة :

تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة إرتأينا الإعتماد على :

1. المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من أجل جمع معلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع ؛
2. المنهج الإستقرائي (منهج دراسة حالة ) وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال أدوات التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة .

### صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع ذات صلة وثيقة بالموضوع ؛
- عدم إعطاء أهمية بالغة للإستثمارات الإستبيان من طرف بعض من المبحوثين؛
- صعوبة إسترجاع بعض الإستثمارات بسبب الأوضاع التي تمر بها البلاد .

### حدود الدراسة :

في الجانب النظري تم تحديد مبادئ إدارة معرفة وعملياتها وطرق ومعايير جودة التعليم العالي وتفعيل العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد تم دراسة حالة لجامعات الغرب بالجزائر ( سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس، تلمسان) .

### أدوات البحث:

من أجل تحليل دراسة وتبيان أهم مايرتبط بها من معالم، قمنا بإستخدام بعض الأدوات الهامة في البحث العلمي، ومن أبرزها مايلي:

■ المسح المكتبي : ويتمثل في الإطلاع على الكتب والمذكرات وكل مايتعلق بالموضوع من أجل فهم الجيد للموضوع.

■ إستمارة البحث: من خلال طرح مجموعة من العبارات، التي تنصب في موضوع عمليات للإدارة المعرفة، وتجميع إجابات أفراد الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها بالإستعانة ببرنامج SPSS

### هيكل الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية التي طرحت في هذا البحث وإختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم تقسيم هذا البحث وفقا لمنهجية IMRAD وهو من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين إستعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة / الأطروحة يستخدم هذا الأسلوب في التخصصات التي تستند على دراسة حالة (المنهج التجريبي) والميدان، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة أقسام رئيسية هي:

- المقدمة [I]

- الطريقة والأدوات [M]

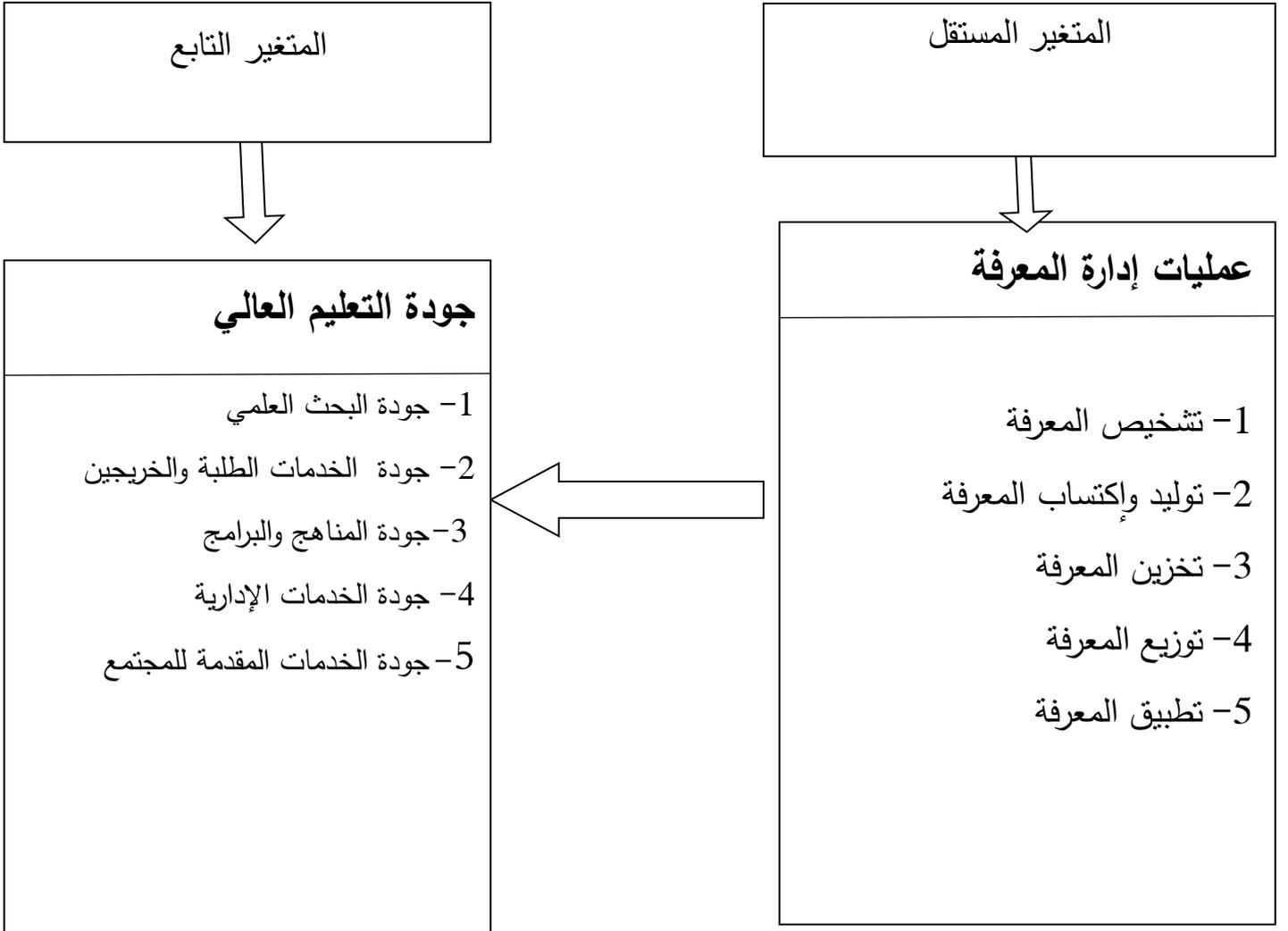
- النتائج [R] و المناقشة [D]

وعليه فقد تم تقسيم الدراسة وفقا للطريقة السابقة إلى فصلين على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الاطار النظري لإدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي في هذا الفصل سنقوم بالتعرف على الإطار النظري لإدارة المعرفة بالتطرق إلى ماهية المعرفة من خلال النشأة وتصنيفت للمعرفة ، مفهوم إدارة المعرفة، مبادئ وعمليات إدارة المعرفة، دواعي تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها ، وكذا تحديد أساسيات جودة التعليم العالي متمثلة في مفهوم جودة التعليم العالي، أهمية ومبادئ جودة التعليم العالي وكذلك توضيح أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة التعليم العالي لنختم الفصل بعرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

**أما الفصل الثاني:** خصصناه للدراسة التطبيقية حيث تم التطرق إلى تقديم لمحة التاريخية عن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مبادئ والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم بالجزائر وتم توضيح طبيعة الدراسة الميدانية وذلك من خلال تصميم الإستبيان وتحليل وتفسير نتائجه من أجل إختبار صحة أو خطأ الفرضيات التي بني عليها البحث.

الهيكل العام للدراسة:



# الفصل الأول

**تمهيد:**

نتيجة لتغيرات المستمرة والتي مست كل القطاعات والمجالات باختلاف أنواعها، في مقدمة هذه التغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تركز على المعرفة، ومن هنا أصبحت المعرفة تمثل أهم مصدر لخلق الثروة وتحقيق التميز، فقد تزايدت أهميتها مع كل لحظة وصارت العامل الذي يحدد مصير نجاح المؤسسات المختلفة وبالأخص المؤسسات التعليمية العالي، ولكي تحافظ هذه المؤسسات على المعارف والخبرات المهمة سعت إلى البحث عن كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والإحتفاظ بها لإعادة إستخدامها في المستقبل وهو ما يعرف بإسم " إدارة المعرفة " التي تعمل على معالجة مشكلة الانفجار المعرفي.

وفي مقابل ذلك نجد أن جودة التعليم العالي قد حظيت بإهتمام القائمين على تطوير التعليم العالي حيث أصبحت الجودة إحدى القضايا الشائكة داخل هذه المؤسسات، ما إستدعى الحاجة إلى العمل على تحسين جودة العملية التعليمية بشكل متواصل من خلال التحسين النوعي وسعي الجاد لرفع المستويات التعليمية العالي.

**المبحث الأول: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.****1-1- ماهية المعرفة:**

المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعلم واكتساب وتجسيد ذلك في أعماله أو قيام المؤسسة بالإستعانة بالوسائل المتاحة لإكتشاف تلك المعارف وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها، فقد قدم الكبيسي تسلسلات مهمة لنشأة المعرفة كالتالي: (صلاح، 2005، ص 5-6).

- إقترنت المعرفة عند البابليين بالكهانة والسحر والطب والعرافة والفلسفة، فإنتقلت المعرفة على أيديهم إلى مايعرف بالمعرفة الفلسفية التي إنصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء؛  
- تم تأطير المعرفة نظريا عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي إمتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهو مايميز اليونانيين عن البابليين والفراعنة الذين إستخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها ورجوع إليها كما فعل اليونانيون؛

- في العصور الإسلامية الأولى ونتيجة حث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره تعالى في سورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على محمد صلى الله عليه وسلم: " إقرأ باسم ربك الذي خلق. خلق الإنسان من علق. إقرأ وربك الأكرم. الذي علم بالقلم. علم الإنسان ما لم يعلم" سورة العلق- الآيات 1-5 وحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم : " اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"؛

- بعدما أصاب العرب والمسلمون من الفرقة وبلغت أوروبا ماسمي بعصر النهضة إنتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على اليد الأروبيين ما يطلق عليه " المعرفة العلمية"؛

- تكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة خصوصا مع إنتشار الإدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت أدواتها ومداخلها مثل المقارنة المرجعية (Benchmarking) والإيزو ISO في تطور المعرفة ؛  
 - إن إعادة هندسة نظم المعلومات Reengineering أسهمت في خلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة ومع إنتشار نظم الإتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل الإنتشار المعرفة وتبادلها، إن المعرفة مرتبطة إرتباطا وثيقا بالبنية التحتية للإتصالات والتكنولوجيا المعلومات لأن إنتشار المعرفة يعتمد بالدرجة الأولى على شبكة الإتصالات وكلما إتسعت وإنتشرت شبكة الإتصالات تنتشر بالضرورة المعرفة وهذا يؤدي إلى ماأصطلح على تسميته قرية صغيرة، وعالمية المعرفة، إن المعرفة بمفهومها الكبير تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

### 1-1-1 مفهوم المعرفة :

في قاموس أكسفورد: " المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" (عبلة، 2012/2013، ص 8-17).

تعرف المعرفة بأنها عملية بشرية ديناميكية حيث تبرر معتقدات الفرد تجاه الحقيقة (عيسى، 2009، ص 8).

المعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (حرنان، 2013/2012، ص 51-160) .

أما L. PRUSAK& DAVENPORT فيعتبران المعرفة مزيج من التجربة المؤطرة، القيم، المعلومات التي تكون إطار لتقييم وإدماج التجربة والمعلومات الجديدة التي تنشأ وتطبق في عقول مالكيها، أما في المؤسسات فتكون مدمجة في الوثائق أو الملفات وأيضا في الممارسات، المعايير والعمليات التنظيمية. (بلقوم، 2013/2012، ص 41)

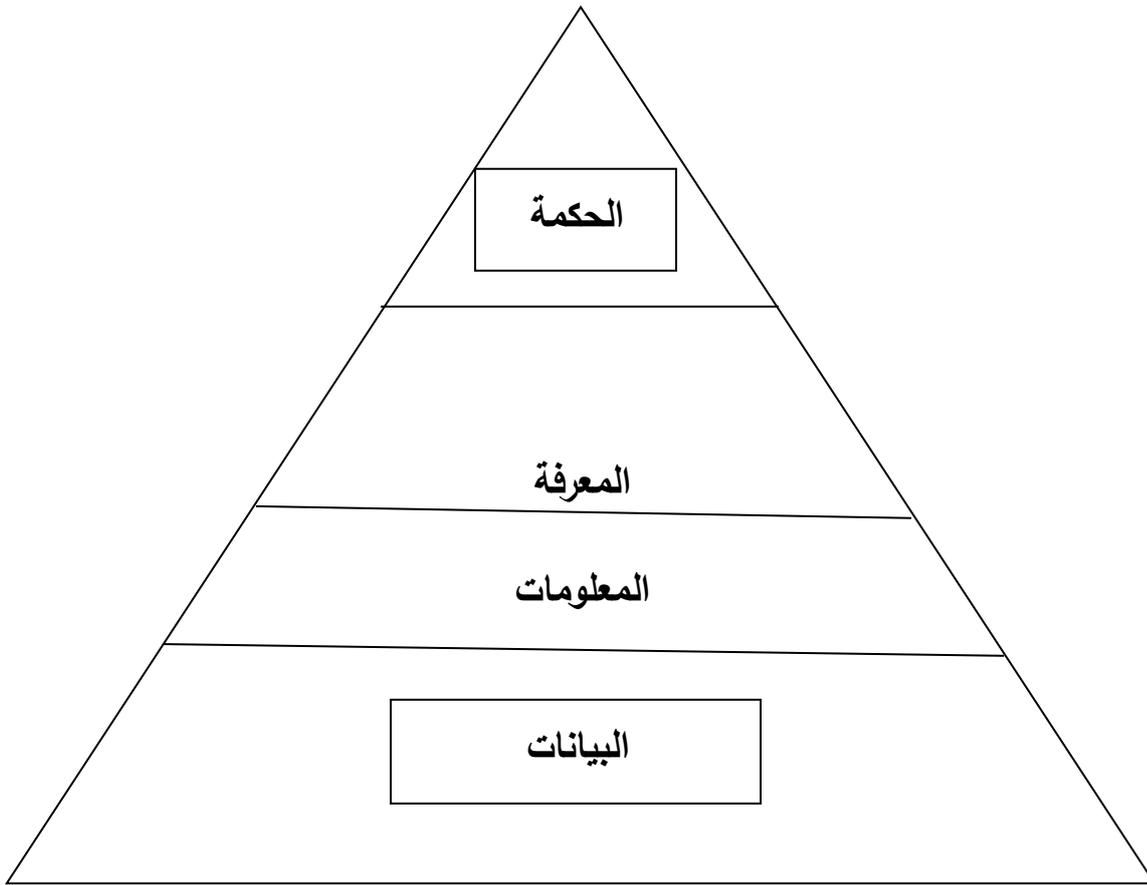
بناء على ماتم ذكره من تعاريف يمكن القول أن المعرفة هي من أهم ماتمتلكه المنظمة فهي توليفة من التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، القرارات التي تشكل القاعدة الفكرية التي توجه كافة نشاطات من أجل خلق قيمة مضافة في المنظمة.

وتتجلى الخصائص المعرفة فيمايلي : (أحمد، 2008، ص 23-22)

- تتطلب المعرفة تفاعلا إنسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع، من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير ؛
- متواصلة البقاء لاتفنى بالإنقال من شخص إلى آخر ؛
- الدقة والتجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا ؛
- التنظيم : المعرفة المتولدتترتب بطريقة تتيح الاستفادة الوصول إليها وإنتقاء الجزء المقصود منها ؛

- البحث عن الأسباب : التسبب والتعليل يهدفان إلى دفع الإنسان إلى معرفة أسباب الظواهر، والتحكم فيها على نحو الأفضل؛
  - المعرفة شخصية وبالتالي فهي موضوعية وذاتية في أن واحد ذاتية لأنها مخزنة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، والوقت ذاته تعد موضوعية عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد المراجع، الكتب والوثائق ؛
  - للمعرفة مضمون إجتماعي إنساني، أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرفي.
- 2-1-1 - هرمية المعرفة :

الشكل (01): الترتيب الهرمي للمعرفة (ROWLEYM, P164)



Source :Rowleyn. J, (2007), The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy, *Journal of Information Science*, Vol 33, no 2 , p 164.

من خلال الشكل يتبين أن البيانات عندما توضع في نص، تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، لكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لإستشراف المستقبل- بإستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والإختيار- يصبح سلوكه ذكياً، كلما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم كلما أصبح مستنداً على الحكمة.

ومن خلال الشكل يمكن توضيح المفاهيم التالية :

حكمة : هي القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها، هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية. (حجازي ه.، 2014، ص 46)

المعرفة : هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد. (عبله، 2012/2013، ص8-17)

معلومات: هي بيانات التي تمت معالجتها بحيث لأصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين. (حمادي، 2012/2013، ص8-17)

بيانات: هي مجموعة من الحقائق، القياسات، الإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات. (Cergielsk, 2009, p148)

### 1-1-3 تصنيفات المعرفة :

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة تبعا لإختلاف وجهات المختصين في إدارة المعرفة اللذين درسوها أو تبعا لإختلاف مصادرها وألية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها ولعل أهم تصنيف والأكثر شيوعا بين تلك التصنيفات، تصنيف المعرفة إلى نوعين: (هيثم، 2005، ص22)

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

2- المعرفة الضمنية: هي تلك المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أوالتعبير عنها بكلمات وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الفرد، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن إستثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسة العملية وتوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات. (طالب، 2009، ص58-59)

فبالإضافة إلى هذا التصنيف توجد بعض التصنيفات الأخرى للمعرفة سيتم توضيحها في الجدول التالي: (توفيق، 2013/2014، ص94-146)

إسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميثيل زاك (ZackK, p123) M.H.Zack	المعرفة الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة
	المعرفة المتقدمة	المستوى الذي يمكن المنظمة من البقاء تنافسيا من خلال التميز
	المعرفة الابتكارية	المستوى الذي يمكن المؤسسة من الصناعة
نونাকা (Nonaka, P96) I.Nonaka	المعرفة الصريحة	معرفة رسمية، قياسية، مرمزة، نظامية، قابلة للنقل والتعليم
	المعرفة الضمنية	معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم
توم باكمان (Backman, P49)	المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل
	المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة
	المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الإستبطان المعرفي
	المعرفة غير المعروفة .	إكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة
مورتن هانسن (Morton Hanson, P106)	المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم ، قابلة للتخزين
	المعرفة المشخصة	ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم
ميكوس سارفاري (sarvary, P95)	المعرفة المركزية	قياسية في الإجراءات وقواعد، فائقة القمة، وروتينية سطحية
	المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم
شون وي كون (choo, P11)	المعرفة القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات
	المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط
	المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص والإشعارات الخ...

المصدر: صراع توفيق، 2013/2014 "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسير، تخصص تسير الموارد البشرية، كلية علوم الإقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي 2013/2014، ص13.

## 1-2- مدخل إلى إدارة المعرفة :

إن المعرفة مهمة للمؤسسة وهي التي يحوز عليها الأفراد (المورد البشري)، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمؤسسة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة لذا وجب عليها الإستفادة من معارفه ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة.

ومنه فإن إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة إنما تكمن أهميتها بكونها تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة، لذا تعتبر أداة للإستثمار رأسمال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة عملية سهلة وممكنة توفر فرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة بربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي، ومن خلال ماسبق نستنتج أن الهدف من تطبيق إدارة المعرفة يضمن الإستفادة من المعرفة وإستغلالها بشكل الذي يحقق بقائها وتميزها.

## 1-2- مفهوم ادارة المعرفة :

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد Karl Wiig في عام 1986 على أنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، كافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة وإستغلالها ونشرها وإستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيرها" (M.Wiig, 2002, p22)

غير أن هذا المفهوم تطور بشكل سريع في أواسط وأواخر التسعينات من القرن المنصرم، ولا زال هذا المفهوم طور التطور: (حمادي، 2012/2013، ص 8-17)

- تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980م

- أشار ادوارد فرينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة" Knowledge Is Power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة " Knowledge Engineering ومع ولادته إستحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" Knowledge Management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كتغيير في عنوان المجلة ولإعادة هندسة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة .

- في منتصف التسعينات إزدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الأنترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م، وشرعت في نشر نتائج عن إستفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الأنترنت في عام 1994م.

رغم التطورات التي شهدتها إدارة المعرفة إلا أنها تعتبر مفهوم حديث في مؤسسات التعليم العالي خاصة من الناحية التطبيقية، لذلك لا يوجد تعريف واحد متفق عليه في مؤسسات التعليم العالي حيث عرفت بـ:

فقد عرفها معهد دراسات للمعرفة في التعليم 2003م بأنها " إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في مؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة مايعرفونه مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية، من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على ربط بين ثلاث مصادر ( موارد ) أساسية في المنظمة وهي: الأفراد، العمليات، تقنيات، لتمكن المنظمة من إستثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوفرة لديها بطريقة أكثر فعالية" (Thad, 2003, p 150)

كما تعرف أيضا بأنها " العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التعليمية على إنشاء المعرفة، تنظيمها، إستخدامها، نشرها، إتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها " (الزطمة، 2011، ص 53)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم هي: " جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى ربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات تنشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبالشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية( معلومات، معارف، مهارات، خبرات وقدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي " .

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية هي: (Dueck, 2001, pp 888-885)

- 1- البعد التكنولوجي: من أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛
- 2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها حيث يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات، التسهيلات، الوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

3- البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

### 1-3 مبادئ إدارة المعرفة ومتطلباتها :

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، هي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين وقد تزيد أو تنقص رغم ذلك يمكن ذكر بعض منها فيما يلي: (ياسين، 2007، ص 57-51)

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها؛

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، بدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة؛

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة؛

4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة هذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة؛

5- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأسمال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة، إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، هو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة ؛

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق،

المحاسبة، المالية، إدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار مستهدفة) بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، لذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم .

### متطلبات الإدارة المعرفة :

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك نوجزها فيما يلي:

- 1- الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف للمجتمع، هي المكونة الشخصية للمنظمة ولابد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء فهي توفر صورة كاملة ومتكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أيًا كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن كيف ستكون في المستقبل نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، التشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، مكافأة السلوك الإيجابي؛ (وهيبة، 2011، ص17)
- 2- الهيكل التنظيمية: إذا يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها؛ (الملكوي، ص85)
- 3- القيادة التنظيمية: القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالفائد يعتبر قدوة للأخرين في التعلم المستمر ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى بالنظرية الموقفية متفقتة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة ؛ (نبيل، 2005، ص551)
- 4- تكنولوجيا المعلومات: هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد على التحقيق لضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الإستعمال من قبل المستويات الإدارية، التي تساعد من تمكنهم بتبادل المعلومات والتراسل مع بعضهم البعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية (حمادي، 2012/2013، ص 17-8) .

### 1-4 عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

#### 1. عمليات الإدارة المعرفة :

لقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، توليد

واكتساب المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، خزن المعرفة ثم تطبيقها والموضحة كمايلي: (البقيري، لم تذكر سنة نشر، ص 48-49)

1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، فالهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص (العلي، 2008، ص40)

2- توليد واكتساب المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.

3- تخزين المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدا، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، يعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

4- توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك.

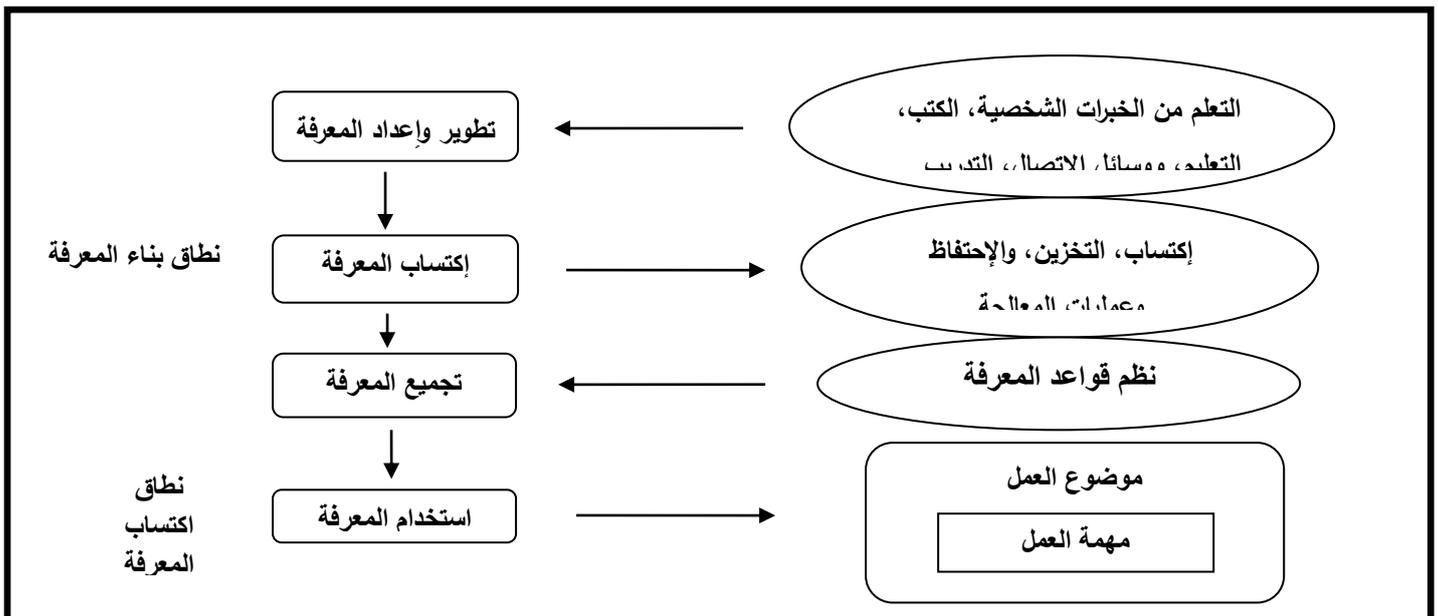
5- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق.

نماذج إدارة المعرفة :

1- النموذج الأول نموذج Wiig karl: (إبراهيم، ص33-34)

قدم Wiig نموذجا يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة والإحتفاظ بها وتجميعها وإستخدامها وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على انها خطوات متسلسلة بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة وإستخدامها باعتبار أنه يمكننا من تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي وتكرار الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيدمختلفتين كما يبين النموذج أن الإحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، الكتب، قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل أخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات غير الرسمية إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق إستخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، ذلك إعتمادا على المواقف ويلاحظ هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف المجالات بناء وإستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.

الشكل 02 يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Wiig karl



المصدر: هيثم علي الحجازي، " قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص بإتجاه

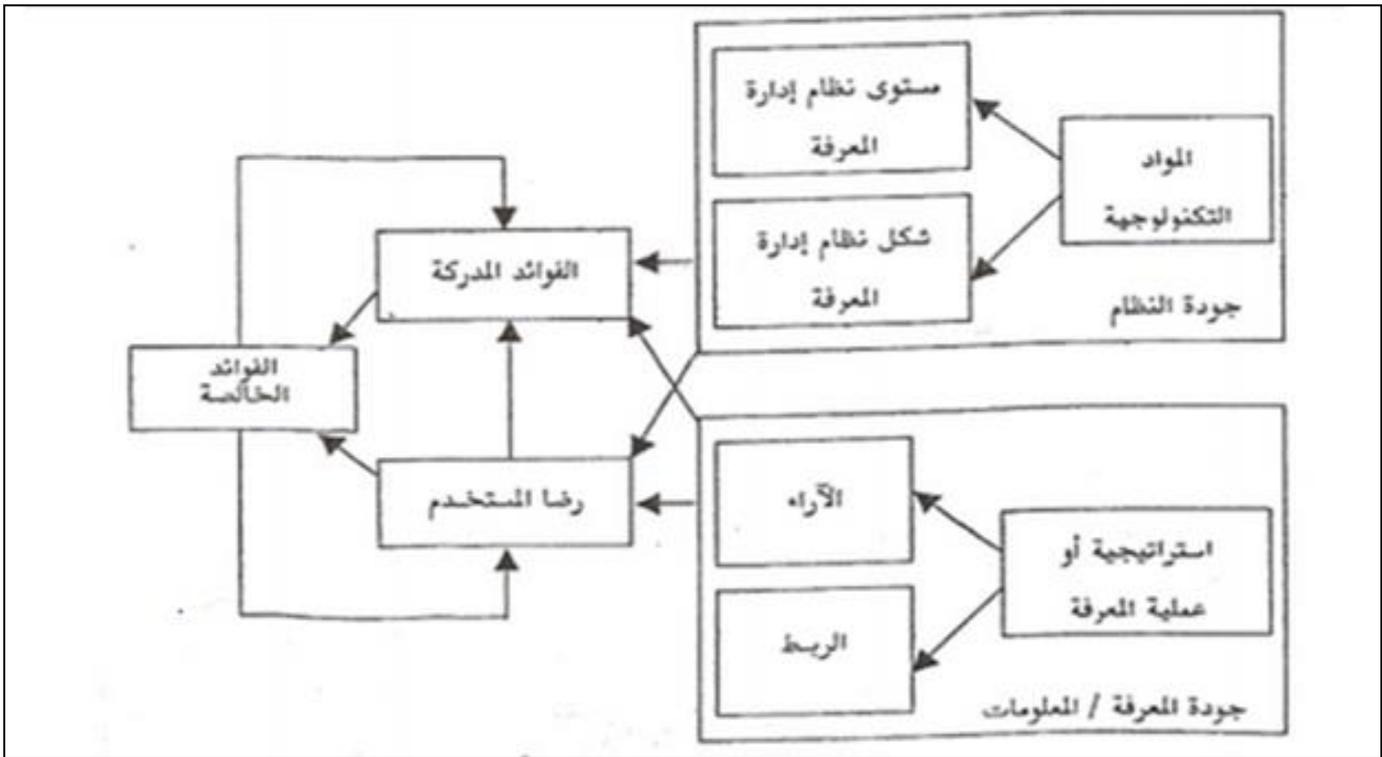
بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس ( إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية)، أبريل 2005، 6-8 نقلا عن: Karl M

Wiig, Knowledge Management Foundation:thinking about thinking Arlington Schema Press,USA,1993,P53.

النموذج الثاني Murray Jennex and Iorne Olfman 2004: (الزظمة، 2011، ص53)

- يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج مايلي:
1. جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف إبتكار وتخزين وإسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة ؛
  2. جودة المعرفة : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين ؛
  3. رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدمه؛
  4. العوائد الممكنة: قياس والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمؤسسة ككل؛
  5. الأثر الجمعي: يؤدي إستخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أداة في موقع العمل وذلك بدوره ينعكس على الأداء المؤسسة ككل.

الشكل 03 يوضح نموذج إدارة المعرفة لـ Murray Jennex and Iorne Olfman



المصدر: نضال محمد الزظمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص 93.

## 1-5 سمات إدارة المعرفة المرجوة في منظمات التعليم العالي:

لقد تم تحديد عدد من سمات إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي نوجزها فيما يلي : (ياسر ، 2007، ص74-75)

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

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

3- الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان: أصبح الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم و365 يوم في السنة خاصة مع إتساع رقعة المكان الجغرافي وإختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل متواصل ومستمر وبلا زمن محدد في الإدارة والإتصال مع الآخرين.

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

## 1-6 دواعي تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي

### 1. دواعي تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل دواعي تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات فيما يلي: (ماضي، 2010، ص 26).

1. الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة ؛
2. تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها؛
3. كثرة وتنوع وترابط الجهات تتطلب متابعة سريعة ودقيقة، مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات، المختبرات، المستودعات؛
4. الحد من الازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة؛
5. وصول التغييرات في البيانات إلى مواضعها حال اعتمادها؛
6. توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

## 11. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن أن نستنتج أبرز مشكلات تطبيق إدارة المعرفة على عناصر التنظيم التعليمي وفق المجالات المذكورة يساهم في تعزيز قدرات منظمات التعليم العالي. لكن من أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها كالاتي: (Milan, 2002, p04)

- العاملين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة؛
- الثقافة الحالية لا تشجع لتشجيع مشاركة وتبادل المعرفة؛
- نقص الوعي والفهم للفوائد والعوائد المتحققة من جراء تطبيق إدارة المعرفة ؛
- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة؛
- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة؛
- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة؛
- نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا .

## المبحث الثاني: أساسيات جودة التعليم العالي

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مفهوم اقتصاد ظهر بناء على التنافس الصناعي و التكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق و الامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، بحيث تعرف الجودة حسب المنظمة العالمية للتقييس على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات المعلنة أو مفترضة ضمناً"، ومن هنا تسربت أفكار ومفاهيم الجودة من قطاع الصناعة إلى قطاع التعليم، فقد أصبح تحسين جودة التعليم العالي مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعاون مع متغيرات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي والوفاء باحتياجات مجتمع هذا العصر من الكوادر المتخصصة قادرة على المنافسة، وسيتم توضيح في هذا المبحث أهمية وأهداف والمرتكزات الأساسية التي تقوم عليها جودة التعليم العالي.

### 1.2- مفهوم جودة التعليم العالي ودوافع الإهتمام بها :

انتقل مفهوم الجودة إلى القطاع التعليمي، وبانت من أهم المتغيرات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الارتقاء بمستوى الطلبة، في جميع الجوانب العلمية والاجتماعية و الثقافية والوفاء، بمتطلباتها وبالتالي تنمية الثروة الحقيقية لمجتمع والتحولت العالمية.

### مفهوم جودة التعليم العالي:

الطائي و قداة2003: "أن جودة التعليم عبارة عن عملية التوثيق البرامج و الإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم و الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية و الجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلى بانقان الأعمال وحسن إدارتها" (المحاميد، 2008، ص39-43).

أما الرشيد فعرّفها سنة 1995: "بأنها ترجمة احتياجات توقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساس في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع أوهي الوفاء بمتطلبات العمل التربوي ويتوقعات الطلبة وأطراف معنيين آخرين" (المحاميد، 2008، ص 39-43)

تعرف أيضا "على أنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية و التربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي، ويمكن القول بأن جودة التعليم هي نظام تقع مسؤوليته على عاتق إدارة الجامعة لرفع المستوى العلمي فيها وتحسينه باستمرار من خلال وضع الخطط اللازمة للعملية التعليمية المتمثلة في المدخلات (الطالب) و العمليات(المدارس والقاعة، المنهج) والمخرجات(خريج متعلم)، والتغذية العكسية (لتقييم إيجابيات العملية وسلبياتها)، محققة في ذلك رضا الطالب والمجتمع على حد سواء" (حسين، سبتمبر 2014، ص227).

من خلال التعارف السابقة يمكن القول أن جودة تعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية و الخارجية المنفعة، من المعروف أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية و السياسات و النظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار و الإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي يسعى لبلوغه.

#### دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي:

- تعود أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي إلى ما يلي: (الطحي، 2011، ص13)
- ✓ الزيادة في فرص التعليم الأساسي و الثانوي الأمر الذي أدى إلى الضغط من أسفل ووصول أعداد متزايدة من الطلبة إلى مرحلة التعليم العالي؛
  - ✓ زيادة الطلب المجتمعي المستمر للتعليم العالي بأشكاله المختلفة والمتطورة؛
  - ✓ اتساع سوق العمل وازدياد احتياجاته المتغيرة باستمرار التخصصات الجديدة والمتنوعة، الأمر الذي استدعى إلى توفير التدريب المستمر في مجالات مهنية وتكنولوجية وإدارية حديثة، يترتب على مؤسسات التعليم العالي تحديث أساليبها وأنشطتها وبرامجها التعليمية؛
  - ✓ انفجار العلمي المتواصل الذي أدى إلى تطور وتنوع التخصصات الأكاديمية، وظهور تخصصات فرعية جديدة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانسجامها الكامل مع التعليم العالي واحتياجاته؛
  - ✓ وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية؛
  - ✓ إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة مما أدى إلى الحاجة لتحقيق أداء عال في العملية التعليمية ؛
  - ✓ امتداد الحاجة المستمرة في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج (التعلم مدى الحياة)، مما يتطلب تعليم الطلاب في كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.

كما هناك أسباب يمكن حصرها كالتالي: (فريدالنجار، 2000، ص46-76).

- ارتفاع التكلفة التعليم العالي Rising Education Corte: حيث تعاني الدول النامية خاصة من مشكلة تمويله، حيث أصبحت تشكل ضغطا على الحكومات أمام الطلب المتزايد على التعليم ومطالبة الدول بتجويد خدماتها وتحسينها، وعليه نتج اضطراب بين احتياجات المجتمع من التعليم العالي وارتفاع تكلفته؛
- معدلات البطالة المرتفعة High Rate Of Unemployment: تزايد عد البطالة بين خريجي الجامعات، وهذا يعود إلى عدم توافر عنصر النوعية الجيدة في مخرجات الناتج الجامعي، وعدم ملائمتها وتوافقها مع التخصصات وفقا لمتطلبات سوق العمل؛
- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم العالي Production Higher Education Gaps: تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي أو العكس لا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.

## 2-2 أهمية جودة التعليم العالي:

تعتبر جودة التعليم العالي أمرا ضروريا وهاما لعدة أسباب منها: (العبادي، 2005، ص195)

- ✓ تساعد في التعرف على جوانب الجودة في التعليم و الطاقات الذهنية والمادية؛
- ✓ تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى وزيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في الجامعية؛
- ✓ تساعد على صنع القرار المتعلق بالعمل، وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل الممكنة؛
- ✓ تقوم بمراجعة المنتج التعليمي(الطالب) نتيجة القصور التعليمي المتمثل في الاستثمار دون عائد مرضي، لأن المخرجات لا تلقى الطلب الفعال في سوق العمل، وتقوم بتطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصر في المدخلات والعمليات و المخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي الجودة الخدمة التعليمية.

## 2-3- مبادئ الأساسية لجودة في التعليم العالي:

هناك خمسة مبادئ أساسية ترتكز عليها جودة التعليم العالي: (الحاج، 2008، ص 18)

- التزام الإدارة بالتحسين المستمر: من خلال الاتفاق على الأهداف والتخلص من الأهداف التقليدية، وتحديد المسؤولية الإدارية كما تركز على التحسين المستمر، من خلال إشراك كل العاملين وتوضيح التغيير وأسبابه؛
- التركيز على العميل: في مجال التعليمي قد يكون العميل خارجي(الطالب-المجتمع-سوق العمل)أو داخلي(الطالب-الموظف)، حيث تسعى كل مؤسسة تعليمية إلى إرضاء عملائها الخارجيين و الداخليين؛
- التركيز على الحقائق: لا بد من وجود معايير خارجية وداخلية لقياس جودة التعليم العالي، وهذه المعايير حيوية لا تكتفي فقط بقياس درجة الخرجين، لكنه أيضا الرضا أثناء العملية التعليمية من خلال وجود أدوات خاصة لجمع البيانات من أجل القياس و التقييم؛

➤ التحسين المستمر: إن تحسين الجودة داخليا يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة، و بالتالي نقل التكلفة أما التحسين الخارجي يتضمن تقديم منتجات تعليمية جديدة (أبحاث جديدة... الخ)، وعليه لقياس هذه الكفاءة لابد أن تكون جزءا من ثقافة المنظمة التعليمية؛

➤ المشاركة الكاملة: لابد من وجود نظام للتغذية المرتدة من أجل قياس نجاح العملية التعليمية مما يتطلب مشاركة كل الأفراد (الطلبة-هيئات التدريس-العاملين-الإدارة).  
والشكل التالي يوضح ذلك:

من خلال الشكل يتضح أن مبادئ جودة التعليم العالي تعتمد على التزام الإدارة بتحديد رسالتها ورؤيتها لتحقيق المبادئ الأخرى، هي التركيز على العميل (الطالب)، وحقائقها من أجل الوصول إلى التحسين المستمر بمشاركة كافة الأفراد العاملين بها.

## 2-4- معايير الجودة في التعليم العالي:

المعايير تعنى وجود أسس يتم بموجبها تقييم برامج التعليم العالي، ومدى ملائمتها للمستجدات العلمية والفكرية وهذه المعايير تمثل خطة عمل تسيير عليها منظمات التعليم العالي في متابعة الجودة، من أبرز هذه المعايير نجد ما يلي:

### 1- معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالطلبة:

يعد الطلاب أحد مدخلات التعليم العالي و مخرجاته أيضا، وبالتالي فإن جودة منظمة التعليم العالي ترتبط بجودة طلابها، حيث يأتي الطالب إلى منظمة التعليم العالي بعد إثني عشر عاما دراسيا على الأقل، لذا ينبغي أن يكون لديه الكثير من مهارات البحث عن المعارف و المعلومات الحديثة، ومدربا على تنمية القدرات التي تمكنه من بدء حياته العلمية على قاعدة راسخة، حتى لا يهبط بالتعليم العالي إلى مستوى التعليم قبل التعليم العالي (باسر ع، 2011، ص13-16)، من هنا يمكن تحديد أهم معايير الجودة التعليم العالي المرتبطة بالطلبة وهي: (توفيق، 2013/2014).

▪ ارتفاع دافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم؛

▪ التزام الطلاب بالآداب العامة خارج قاعات الدراسة؛

▪ التزام الطلاب بالجدية داخل قاعات الدراسة؛

▪ احترام الطلاب لبعضهم البعض؛

▪ تقدير الطلاب لأعضاء هيئة التدريس واحترامهم؛

▪ التزام الطلاب لقواعد النظام أثناء الامتحانات.

### 2- معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بعضو هيئة التدريس:

يعتبر الأستاذ الجيد أساس التعليم الجيد في مختلف مراحل التعليمية ولذا كانت جودة الأستاذ محل اهتمام كثير من الأبحاث و الدراسات في كافة المراحل التعليمية، ويعتبر عضو هيئة التدريس الكفاء أحد الركائز الأساسية لمنظمة التعليم العالي، فهو أساس المجتمع الناهض لعظم دوره القيادي في إعداد الأفراد لتفاعل بنجاح من أجل إسعاد مجتمعتهم، فعضو هيئة التدريس هو النواة العملية التعليمية، بل إنه عامل من عوامل التغيير في المجتمع

حيث يتحمل العبء الأكبر في عملية تنشئة العقول وصقل النفوس و بناء المهارات الذهنية المتفتحة المقبلة على التحصيل بإبداع و إتقان وصولاً إلى مرحلة التعلم الذاتي القادر على الاستمرارية لأنه يركز على المعرفة دقيقة بطبيعة عملية التعلم (ياسر ع.، 2011/05/12، ص 13-16)، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد المعايير التالية:

- التزام بأخلاقيات المهنة و سلوكياتها؛
- تمكن أعضاء هيئة التدريس من مادتهم العلمية و احترامهم لوقت؛
- كفاءة أعضاء هيئة التدريس في توصيل المعلومات للطلاب؛
- عدالة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب؛
- معاملة أعضاء هيئة التدريس للطلاب كأفراد ناضجين؛
- اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة و الوسائل المتعددة في التدريس؛
- إتباع عضو هيئة التدريس لطرق و فنيات في التدريس تتسم بمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب و تناسب طبيعة المقررات الدراسية كما تراعي أعداد الطلاب داخل قاعات الدرس و تنمي مهارات حل المشكلات لدى الطلاب و مهارات التفكير الناقد، تكسب الطالب مهارات العمل في فريق.

### 3- معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالإدارة:

إن جودة الإدارة بمنظمات التعليم العالي تعني جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير في منظمة تعليمية، تألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة فالإدارة الفعالة هي الاستثمار الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة و المحتملة سعياً نحو تحقيق الأهداف المنوط بالمنظمة في إطار المتغيرات المجتمعية القائمة و المستقبلية، وعلى هذا الأساس تظهر معايير الجودة المرتبطة بالإدارة كما يلي: (توفيق، 2013/2014، ص 94-146)

- مراعاة سياسة القبول لقدرات الطلاب و ميولهم وسهولة الإجراءات الخاصة بقبول و تسجيل الطلاب؛
- وضوح التعليمات المنظمة لشؤون الطلاب والإعلان عنها والعدالة في تنفيذ القرارات المتعلقة بهم؛
- دقة التنظيم في أعمال الامتحانات ووسائل التقييم؛
- إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل بالكلية؛

- وجود ضوابط وإجراءات للرقابة على أداء بالمنظمة التعليمية؛
- الاستخدام الأمثل للإمكانات من مرافق وأبنية وأثاث وتجهيزات.

### 4- معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالمناهج و البرامج:

المنهج يمثل السلعة أو الخدمة التي تقدمها منظمة التعليم العالي، هذه السلعة أو الخدمة يجب أن تتوفر فيها عوامل الجودة، يمكن تعريف الجودة في مجال المناهج الجامعية بأنها تحقيق المناهج لأعلى مستوى ممكن من قبول لدى جهات العمل و المنظمات المهنية و الطلاب عن طريق تحقيقها لأعلى مستوى ممكن من المعرفة

المعاصرة و المهارة لدى الخريج (ياسر ع.، 12.10/05/2011، ص13-16)، تتضح جودة البرامج و المناهج فيما يلي:  
(توفيق، 2013/2014) ص94-146

- وضوح الأهداف المقررات الدراسية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛
  - تصميم المنهج يعين الطلبة على التعلم الذاتي؛
  - حداثة المقررات الدراسية؛
  - مناسبة المقررات الدراسية لقدرات الطلاب؛
  - ارتباط المقررات الدراسية بمتطلبات سوق العمل؛
  - إعداد المقررات الدراسية للطلاب للتعامل مع المجتمع.
- 5- معايير الجودة المرتبطة بالمباني و التجهيزات:

تتعدد مصادر المادية في منظمات التعليم العالي من مباني، ورش، أجهزة ومكتبات، وترتبط جودة التعليم العالي بجودة هذه المصادر كما هو موضح فيما يلي:

- المباني: التي تعتبر أحد مدخلات العملية التعليمية و التي يتم بداخلها تنفيذ العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية بما يحتويه من قاعات لدراسة- ورش- حجرات للإدارة-حجرات لأعضاء هيئة التدريس-الحدائق...الخ، يؤدي حسن استخدام المباني إلى تفاعلها بكفاءة مع العمليات والمدخلات الأخرى ما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التعليمية (ياسر ع.، 12.10/05/2011، ص 13-16)؛
- المكتبة: من معايير الجودة المرتبطة بالمكتبة احتواء المكتبة على عدد كبير وملائم من الكتب و المراجع و المصادر التعليمية، شرط أن تكون هذه المصادر حديثة وجيدة تلبى حاجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، على أن يؤخذ بتوصيات هيئة التدريس عند تجهيز المكتبة بالمراجع الجديدة، وعمل مراجعة دائمة ومنظمة لمحتويات المكتبة من كتب ودوريات علمية لضمان مواكبتها لتطورات و التغييرات الحديثة (بوالفلفل إبراهيم، 11.10/11/201، ص14،16).

#### 6- معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بالتمويل:

تعتبر الموارد المالية نقطة الارتكاز الأساسية التي تستند إليها منظمة التعليم العالي في مواجهة أعبائها في توسع الكمي و الكيفي على حد سواء، ومما لاشك فيه أن التعليم الجامعي مكلف، حيث أن الأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني و التجهيزات وصيانتها وإمداد وتحديث المكتبات يكلف الكثير، ولاشك أن جودة التعليم العالي تمثل متغير تابعا لقدرة التمويل ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط، وترتبط جودة التعليم العالي بجودة الموارد المالية وجودة الإنفاق المالي كما يلي: (توفيق، 2013/2014، الصفحات 94-146)

- جودة الموارد المالية: تتمثل جودة الموارد لمنظمة التعليم العالي في وجود مصدر مالي دائم، بحيث يكون التمويل المخصص كافي للاحتياجات المتعددة و المتواصلة؛

■ جودة الإنفاق المالي: ترتبط باستخدام الموارد المالية المتاحة للاستخدام الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق تطوير التعليم و تطوير الجهاز الإداري و البحث العلمي.

#### 7- معايير الجودة التعليم العالي المرتبطة بخدمة المجتمع:

خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة من وظائف الرئيسية الثلاث للتعليم العالي، بل تعد هذه الوظيفة محصلة الوظيفتين الأولى (التدريس) و الثانية (البحث العلمي)، فالتدريس يساهم في إعداد الكوادر المتخصصة واللازمة لتنفيذ برامج التنمية في المجتمع من أطباء- مهندسين- معلمين... الخ والبحث العلمي يتناول مشكلات المجتمع في محاولة لإيجاد حلول لها، وبذلك فإن وظائف التدريس والبحث العلمي تصب في النهاية في خدمة المجتمع لنهوض به (بوالفلفل إبراهيم، 2012/11/10، ص14، 16)، ومن أبرز معايير الجودة المرتبطة بخدمة المجتمع ما يلي: (توفيق، 2013/2014، الصفحات 146-94)

■ تحتفظ المنظمة التعليم العالي بعلاقات العمل والروابط القوية مع منظمات المجتمع؛

■ تساهم منظمة تعليم عالي في تنفيذ المشاريع التنموية الهامة في المجتمع؛

■ المشاركة في تشكيل رأي عام حول قضايا ومشكلات المجتمع (ندوات-إصدار مجلات...)

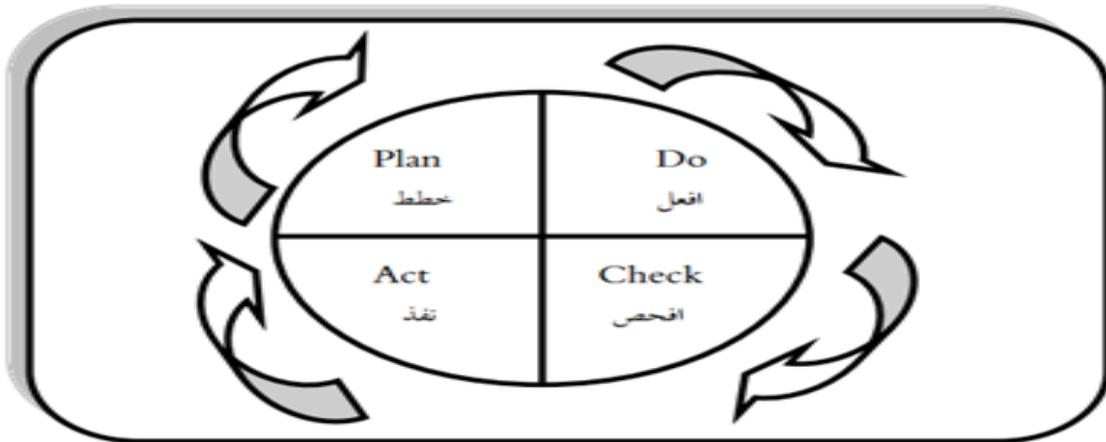
■ تقديم خدمات تطوعية في المناسبات المختلفة.

#### 2-5- طرق تحسين الجودة في التعليم العالي:

##### 1. إدوارد ديمينج Edward Deming 1900-1993:

ظهرت أفكاره عام 1992 في كتابه "اقتصاديات جديدة"، أين عبر عن جميع أشكال المنافسة داخل المؤسسة التعليمية، ما عدا الألعاب الرياضية وصفها بأنها عدوة للمؤسسة لأنها لا تولد الربح والخسارة واستبدل المنافسة بالتعاون، كما أكد على المسؤولين أن يهتموا بأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب وجميع العاملين، وأنه ضد فكرة الاختبارات التي تخلق الراحين و الخاسرين داخل المؤسسة التعليمية، من أهم مداخله المعروفة في مجال تقييم مراحل عمليات التحسين المستمر PDCA cycle : (نجوى، 2013/2014، ص 160)

الشكل رقم 04: دائرة Deming



المصدر: حرنان نجوى، " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي"، أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013/2014، ص52.

- **الخطط Plan:** تقدم الخطط اللازمة لتحسين الجودة، ضمن كل نشاطات المؤسسة الجامعية بناء على تحديد المشكلات المعوقات معرقله، وجمع البيانات الضرورية وتحليلها استناداً إلى معايير عالمية معمول بها؛
- **افعل Do:** تنفيذ الخطة تحسين السابقة والتعاون على التطبيق الصحيح؛
- **إفحص Check:** يتم القيام بقياس النتائج وتقييمها باستمرار، قصد استدراك الخطأ وتصحيحه؛
- **نفذ Act:** إذا كانت النتائج ناجحة، اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى إذا كانت غير ناجحة يقوم بالتعديل.

اقترح برنامجاً مؤلف من 14 نقطة تساهم في تحسين جودة التعليم العالي: (السامرائي، 2007، ص 417-418)

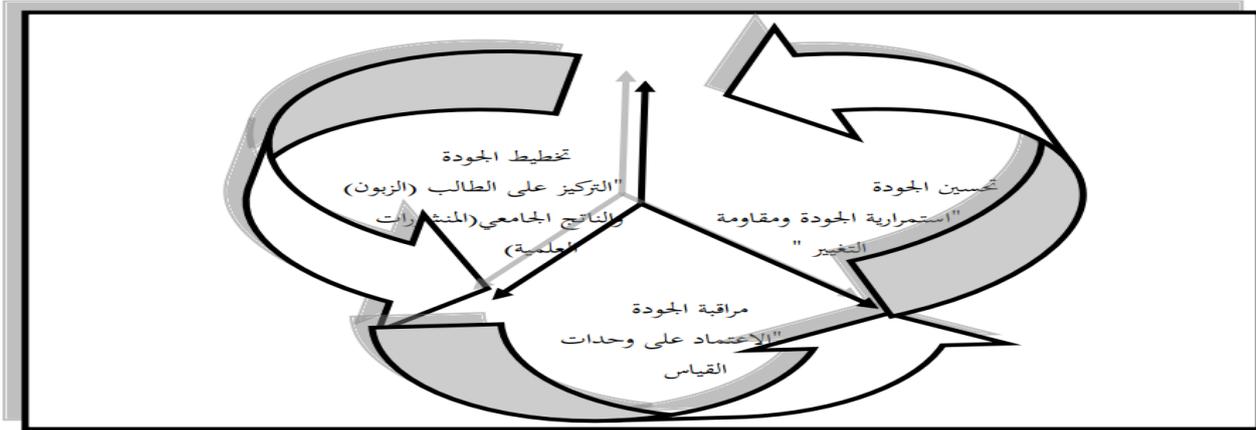
- ثبات الهدف نحو تحسين الخدمة التعليمية، من خلال وجود تناسق بين أهداف تحسين جودة التعليم العالي والخرجين، امتلاك الرؤية و الرسالة خطة طويلة الأمد؛
  - تبني فلسفة جديدة تثير التحدي للطلبة حتى يتحملوا المسؤولية والمبادرة؛
  - تقليل الحاجة إلى التفتيش والتخلي عن التقويم وتحسين أساليب الاختبار، وتدعيم بيئة التعليم مما يجعلها تساعد على تحقيق جودة أداء الطالب؛
  - العمل بالتعاون مع المؤسسة التعليمية؛
  - التحسين المستمر للنظام التعليمي، مما يساهم على تحسين الإنتاجية التعليمية وخفض التكاليف؛
  - التعليم مدى الحياة والاهتمام بالتدريب المستمر؛
  - توفير القيادات الناجحة في مساعدة العاملين نحو الأداء الأفضل، لذا ينبغي أن تعمل الإدارة الجامعية على تنفيذ العمل في ظل مبادئ الجودة؛
  - تحسين العمليات وتجنب الأخطاء لتحقيق مستويات جيدة من الإنتاجية، من خلال برنامج تعليمي قوي؛
  - إزالة جميع العوائق للطلاب والأساتذة؛
  - التعرف على جوانب العمل المختلفة من أجل إنجاز التغيير؛
  - التعليم و التطوير الذاتي ومتابعة الاحتياجات التعليمية؛
  - منع الشعارات و التركيز على الإنجازات و الحقائق.
- 2- فلسفة Joseph Juran للجودة في التعليم العالي:
- أسهم في ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث مست أفكاره مجال التعليمي من خلال ثلاث خطوات التالية: (فريدالنجار، 2000، ص 76-46).

- 1- تخطيط جودة التعليم العالي: تمثل تخطيط الجودة بالتركيز على الزبون (الطالب) ومتطلباته، مع تحسين نوعية الناتج التعليمي واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير خصائص العملية التعليمية؛

2- الرقابة على جودة التعليم العالي: تعتمد على القياس من خلال تحديد وحدات القياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بأهداف الجودة؛

3- تحسين جودة التعليم العالي: التي تتم من خلال وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة والتعامل مع مقاومة التغيير لتحقيقها بشكل مستمر.

وعليه يرى جوران تبني مؤسسات التعليم العالي لهذه الفلسفة، يؤدي إلى إنشاء مجلس أعلى لجودة التعليم العالي، مثلا خلايا ضمان الجودة CelluleAQ على مستوى الجامعات الجزائرية، التي تتولى تخطيط ومراقبة الجودة، من خلال تحقيق وفرة عالية في الأداء الجامعي، وقياسه مع حل المشكلات ومعالجة حالات التدهور فيها.



المصدر: أحمد عبدالله أرشدي، "استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص24.

## 2-6- أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة التعليم العالي:

يمكن تصنيف المجالات التي يمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق جودة فيها من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى أربعة مجالات هي: (توفيق، 2014/2013، ص94-146)

1 - جودة البحث العلمي؛

2- جودة خدمات الطلبة وخدمات الخريجين؛

3-جودة المناهج و البرامج؛

4- جودة الخدمات الإدارية؛

5-جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

1- تحسين جودة البحث العلمي: يحتل البحث العلمي في الوقت الراهن مكانا بارزا في تقدم النهضة العلمية تطويرها من خلال مساهمة الباحثين بإضافتهم المبتكرة في رصيد المعرفة حيث تعتبر منظمات التعليم العالي هي المراكز الرئيسية لهذا النشاط العلمي من خلال تقليل الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى المصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.

- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية؛

- تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة و المتداخلة؛

- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي؛
- التنافس و الاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية؛
- تخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي وتحقيق التوازن بين المهام الإدارية والشؤون البحثية.

## 2- تحسين جودة الخدمات الطلابية و الخريجين:

- تساهم إدارة معرفة في تحقيق جودة الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين من خلال:
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل خدمات المكتبات، المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية بالمنظمة التعليمية داخليا وخارجيا عبر الخدمات الالكترونية؛
  - تحسين مستوى خدمات المقدمة للخريجين من منظمة التعليمية؛
  - تحسين كفاءة و فعالية جهود الإشراف الطلابي وذلك من خلال تجميع و توحيد الجهود الموزعة و المجزئة حاليا بين أعضاء هيئة تدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي قسم القبول و التسجيل و موظفي شؤون الطلاب وغيره؛
  - تحسين جودة الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس و الهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى الرفع من مستوى خريجي منظمة التعليم.

## 3- تحسين جودة المناهج و البرامج

- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة المناهج من خلال:
- تحديد و توفير أفضل الممارسات و التجارب و فحص و تقييم المخرجات؛
  - تحسين سرعة جهود مراجعة و تطوير و تحديث المناهج؛
  - تدعيم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس و خاصة حديثي الخدمة؛
  - تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعلم باستخدام التقنية؛
  - تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة تدريس من خلال الاستفادة من الدروس و التجارب و الخبرات السابقة الزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء؛
  - سهولة تصميم و تطوير المناهج و البرامج نتيجة لسهولة النقاش و التخطيط عبر الأقسام و الكليات المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب و ممارسات الربط بين الأفراد.

## 4- تحسين جودة خدمات الإدارية

- يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي إلى تحقيق جودة الخدمات الإدارية المقدمة نتيجة التحسينات التي تطرأ على العمل الإداري في المنظمة التعليمية وذلك من خلال:
- رفع القدرة الإدارية المنظمة التعليمية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري وذلك يوضح القواعد عامة و الخطوط العريضة التصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارات المنظمة التعليمية و أقسامها، وإعطاء الصلاحية الكليات والأقسام و الإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن إطار القواعد العامة للتصرف ؛

- تحسين درجة الامتثال للسياسات الإدارية مثل سياسات الشراء و تفضيل الموردين، سياسات الميزانية، والمبادئ التوجيهية للعمل.

5- جودة الخدمات المقدمة للمجتمع: تعد مؤسسات التعليم العالي جزء أساسي من المجتمع المحيط بها فهي تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتغيرة من خلال التعرف على المشكلات التي يعاني منها المجتمع ومحاولة وضع حل مناسب لها، فالتعليم العالي يضمن للمؤسسات المجتمع المختلفة كوادركفاءات التي تساعد على تجاوز المعوقات التي تقف حاجزا أمام تحقيق أهدافه، وتساهم المؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع وهي:

- تقدم الجامعة الاستشارات العلمية لمختلف مؤسسات المجتمع؛
- تضع الجامعة تخصصات تلبى حاجات المجتمع؛

### المبحث الثالث: دراسات السابقة

#### 3-1- الدراسات العربية :

1- دراسة ربا المحاميد 2008 بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بالإعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المراتب العلمية والسعي للحصول عليها من قبل هيئة تدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وعدم وجود علاقة بين الحوافز التي يحصل عليها أعضاء الهيئات التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة عضو الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتمثلت توصياتها كالآتي:

- إهتمام بالنشاطات العلمية التي تتجزها الهيئات التدريسية وإعطائها وزن أكبر في الترقية العلمية لما لهذه النشاطات من أهمية في تحقيق جودة التعليم العالي؛
- العمل على الإهتمام بالتعليم الإلكتروني من خلال حوسبة المكتبات وجعل مستخدميها كثر من خلال التحفيز على إستخدام الإلكتروني للكتب ومجلات علمية ؛
- صياغة خطة محددة المعالم وترسيخ ممارسات الإدارة المعرفة وأليات تطبيقها وأهميتها في عمل جامعات الأردنية الخاصة ؛

-ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة بغض النظر عن منحنى الخبرة الدرجة العلمية .

2- دراسة أحمد الخطيب ورداد الخطيب سنة 2010 بعنوان "الإعتماد وضبط الجودة في جامعات العربية ":

قد كان الهدف من هذه الدراسة هو تطوير أنموذج للإعتماد وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، بشكل يساهم في تحسين أدائها لتلائم مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل وإحتياجات خطط تنمية شاملة ومستدامة، وقد كشفت النتائج الي تم توصل إليها من خلال هذه الدراسة عن وجود إجماع بدرجة كبيرة جدا لدى

أفراد عينة البحث) رؤساء الجامعات ونوابهم ومختصون في الإعتاماد وضبط الجودة وأعضاء هيئات ومجالس ولجان الإعتاماد وضبط الجودة) حول معايير الإعتاماد وضبط الجودة المتضمنة في أنموذج الإعتاماد وضبط جودة مستخدم في هذه الدراسة .

3- دراسة صليحة رقاد 2013-2014 بعنوان " تطبيق نظام ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية":

هدفت دراسة إلى إبراز حاجة كبيرة إلى تطبيق نظام ضمان جودة في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية والتعرف على معوقات التي تحول دون تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وترتيبها حسب أهميتها قصد تحديد معوقات الأكثر تسببا في حد من تطبيق نظام ضمان جودة، ذلك بدلا من تشتيت الجهد في التغلب على أسباب ليست ذات أثر، من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه دراسة مايلي:

- تدفع كل من تحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة من وجهة نظر مسؤولي ضمان جودة؛
- عدم وجود إختلافات من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة حول خيار تحديد مفهوم مناسب للجودة بين مطابقة للمعايير أو مطابقة للأهداف ؛
- عدم وجود إختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان جودة حول خيار إلى ماتبدأ بالتطبيق نظام ضمان جودة في مؤسسات ككل أو في برامجها أو البعض منها .
- الدراسات الأجنبية :

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

Applying corporate Knowledge management practices in higher education التي

تتناول إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي مايلي:

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

2- دراسة Higgigs&Chaudhry 2001 بعنوان: تعليم إدارة المعرفة Knowledge Management

قد هدفت الدراسة إلى: تحديد مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة بإدارة المعرفة، والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات.

وأجريت دراسة مسحية لأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في الجامعات كل من ( أستراليا، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا) ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

1- أن 40% من كليات المعلومات والنظم و35% من كليات إدارة الأعمال و14% من كليات الحاسب الآلي، و11% من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة ؛

2- أن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا؛

3- أن المواد المقدمة في إدارة المعرفة تتناول عدة جوانب منها ( أسس إدارة المعرفة- تكنولوجيا إدارة

المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - تطبيق إدارة المعرفة- إستراتيجيات إدارة المعرفة ).

3- دراسة كيلي سنة 2004 ، بعنوان " البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفعالية ممارسات إدارة المعرفة في

تحسين وإتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي " «Institutionnel Research as the catalyst for

the extent and extent and effectiveness of Knowledge Management practices in

Improving planning and décision Making in higher Education organizations »

أطروحة دكتوراه، لقسم إدارة أعمال بجامعة Northcentral بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى

تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط وإتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط

مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد

إستخدم إختبارا بعديا وتصميم غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة، حيث تم إختيار مسؤولين في البحث

الجامعي من 450مؤسسة إختبارا عشوائيا للمشاركة في هذه الدراسة، قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :

- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعل لإدارة المعرفة؛
- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي؛

مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والاجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص

الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أم المشاركة الفعلية وجها لوجه، وقد أفرزت

خطوات الناجحة في تطوير التخطيط وإتخاذ القرار.

### 3-3 - مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح انه هناك أوجه التشابه و أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية

والدراسات السابقة يمكن توضيحها كما يلي:

أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناول محور إدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي؛
- تتفق أيضا معها في أهدافها ومتمثلة بتشخيص واقع إستخدام أو ممارسة إدارة المعرفة وعملياتها ودورها على تحسين جودة التعليم العالي .

أوجه الاختلاف :

- تختلف عنها بكونها أجريت على أعضاء هيئة التدريس؛

- تختلف عنها بكونها أجريت في بعض جامعات الغرب الجزائري عكس الدراسات السابقة التي أجريت في دول عربية وأجنبية .

جوانب الاستفادة:

استفادت منها في وضع الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى مساعدتها في وضع إشكالية دراسة، كما استفادت من الاقتراحات والنتائج التي توصلت إليها.

**خلاصة الفصل الأول:**

تعد إدارة المعرفة سمة التطور الإداري في الوقت الحاضر بكونها تحت الأفراد في المؤسسة على طرح أفكارهم ومعرفتهم لمعالجة مشكلاتها و تعزيز مكانتها، لذا فتطبيق إدارة معرفة يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات لتهيئة المؤسسات التعليم العالي لتبني هذا المفهوم فهي تعمل على إحداث تغيير نوعي في العملية التعليمية و في دعم قرارات الجامعات، أما بالنسبة لجودة التعليم العالي فهي مدخلا لتحسين العملية التعليمية من جهة، و تحقيق رضا الطالب و المجتمع من جهة أخرى.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث، سنقوم في هذا الفصل بالمطابقة الجانب النظري على الجانب التطبيقي لتوضيح دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي وذلك من خلال معرفة وجهات نظر لأساتذة التعليم العالي لبعض جامعات الغرب الجزائري كمجتمع بحث مستهدف قصد معرفة مدى تبني هاته الجامعات مفهوم إدارة المعرفة وأثرها في رفع من جودة هذه المؤسسات.

## المبحث الأول: واقع مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

## 1-1 لمحة تاريخية عن المؤسسات التعليم العالي بالجزائر:

مر نظام التعليم العالي في الجزائر بسلسلة من التطورات والتحويلات تبعا لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة منذ الحصول على الاستقلال. ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور نظام التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى أربع مراحل هي: (Scientifique, 19962-2012)

- إرساء قواعد الجامعة الوطنية ؛
  - تنفيذ إصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971، والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع الخريطة الجامعية سنة 1982 والتي تم تحديثها سنة 1984؛
  - دعم المنظومة وعقلنتها تماشيا مع التحويلات التي يشهدها كل من المجتمع والاقتصاد الجزائري وقد تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي؛
  - وتطبيق النظام العالمي، نظام ليسانس، ماستر ودكتوراه، والشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة .
- أولا- إرساء قواعد الجامعة الوطنية:** يعود نظام التعليم العالي في الجزائر إلى العهد الاستعماري، حيث أنشأت بالجزائر في عام 1859 كلية الطب والعلوم الصيدلانية، وفي عام 1879 أضيف لها على التوالي كل من كلية العلوم ثم كلية الآداب فكلية الحقوق، وأعطى لتجميع الكليات في عام 1909م اسم جامعة الجزائر والتي تعد من أقدم الجامعات في الوطن العربي وبعد الاستقلال، ورثت الجزائر جامعة مكونة من كليات أكاديمية حسب الاختصاص، هي: كلية الطب، كلية العلوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية وكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والمدرسة المتعددة التقنيات بالحرش، المدرسة العليا للتجارة، وهي هياكل ذات نمط فرنسي تفتقر لهوية وطنية خاصة بها، وتسير بالأسلوب نفسه الذي تركه الاستعمار وهذا من حيث البرامج التعليمية وهيئة التدريس وأنظمة الامتحانات والشهادات، وقد بدا هذا الامتداد للجامعة الفرنسية واضحا جدا إلى درجة أن الدولة الفرنسية كانت إلى غاية نهاية فترة الستينات تعترف بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي كانت تمنحها الجامعة الجزائرية وبالإضافة إلى ذلك تميز قطاع التعليم العالي غداة الاستقلال حسب ما ورد في عدد من المصادر التوثيقية بـ: (AMRANI, MAI 2005, p. 97)

1. النقص في الإطارات والذي وصل حد 100.000 إطار مختلف الأصناف؛
2. النقص في الهياكل الخاصة بالتعليم العالي وتمركزها في العاصمة فقط؛
3. العجز في الأساتذة المؤطرين مما دفع الدولة إلى الاستعانة بالبلدان الشقيقة .

**ثانيا- الإنجازات الأولى 1971-1984:** ظهرت الجامعة الجزائرية بالمفهوم الفعلي مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، فقبل هذا التاريخ كانت الجامعة تحت وصاية وزارة التربية الوطنية. وقد قامت الدولة الجزائرية خلال هذه المرحلة، بالعديد من الإصلاحات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فجاءت إصلاحات السبعينات لإصلاح التعليم العالي لتمكينه من الاستجابة لاحتياجات التنمية من الإطارات الجزائرية. وقد تزامنت عملية الإصلاح هذه كل من المخطط الرباعي الأول (1970-1973) والمخطط الرباعي الثاني (1974-1977).

**1- المخطط الرباعي الأول 1970-1973:** سعت الدولة من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل

من أهمها : ضرورة الربط بين التعليم العالي والمجتمع ليساهم في تحقيق التنمية المنشودة وعموما يمكن إيجاز محتويات هذا الإصلاح في النقاط الآتية:

- أ- تكوين الإطارات الوطنية؛
- ب- تكوين أكبر عدد من الإطارات وبأقل تكاليف، أين يتضح إهتمام الدولة بمردودية الإستثمار في قطاع التكوين؛
- ت- تكوين أنواع الإطارات التي تحتاجها الدولة.

**2- المخطط الرباعي الثاني 1974-1977:** حدد هذا المخطط بطريقة أوضح الأهداف المراد تحقيقها ومدى تكيفها مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية .

ومن أهم أهداف هذا الإصلاح نذكر:

- التعريب: كان يجب أن تحتل اللغة الوطنية المكانة التي تليق بها في التكوين الجامعي؛
- ديمقراطية التعليم: وهذا بإتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين للإلتحاق بمؤسسات التعليم العالي؛
- الجزائر: هي استراتيجية وطنية تهدف إلى الإعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية وتجسدت عبر برنامج تكوين أعضاء هيئة تدريس جزائريين لاستخلاف الأساتذة الأجانب من جهة، ولتلبية إحتياجات التنمية من اطارات وتقنيين من جهة أخرى؛
- إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين وفقا لسياسة التوظيف وسياسة التنمية، وذلك من خلال الربط بين الجامعة ومختلف القطاعات الإقتصادية؛
- تدعيم الإتجاه العلمي والتقني لتوفير الكفاءات المرتبطة بهذا المجال؛
- تخريج أقصى مايمكن من الاطارات الوطنية وبأقل التكاليف.

ثالثا - تعزيز المنظومة وعقلنتها :بعد تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية خلال فترة التسعينات من القرن الماضي وما صاحبها من فشل كل المبادرات الوزارية في هذه الفترة للنهوض بالتعليم العالي والحد من البيروقراطية المركزية (مشروع استقلال الجامعات سنة 1989) عرفت الدولة في نهاية هذه الفترة نوعا من الاستقرار في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فشرعت في وضع مخطط تنموي خماسي -2002 1998 لتصحيح الأخطاء، كما تمّ اصدار القانون رقم 99-05 بتاريخ 4 أبريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي الذي يمثل لحظة فارقة وهامة بالنسبة إلى تطور منظومة التعليم العالي وهو يهدف إلى: (مرادسي، 2010/2009، ص 73)

- جعل الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني من أجل تجنب التصلب الناجم عن اعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع اداري؛
- إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات وإنشاء جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته؛
- رفع نوعية التعليم والتكوين عن طريق تعزيز البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات؛
- توفير وسائل الاتصال ومد شبكة الانترنت قصد رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني للطلبة والأساتذة؛
- تكريس الاستقلالية المالية وفرض المراقبة البعيدة لمؤسسات التعليم العالي حول الانجازات التي توصلت إليها ومدى جدوى المبالغ المنفقة على مشاريع البحث العلمي.

وعلى الرغم مما حققته الإصلاحات من نتائج ايجابية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن منظومة التعليم العالي بقيت تميزها جملة من الاختلالات والنقائص سواء من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب، خاصة في المجالات التالية:

- 1- مجال الإستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة
- 2- مجال الهيكلية وتسيير التعليم
- 3- مجال التأطير والتأهيل المهني

رابعا : اعتماد نظام ليسانس ماستر دكتوراه والشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة.

لتدارك الوضع وإصلاح الاختلالات التي وقفت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولمواكبة النظام الدولي للتعليم، شرعت الوزارة الوصية في إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام الليسانس الماستر والدكتوراه (ل.م.د)، حيث تم في سنة 2004 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 2004 وهو إصلاح يمس الجانب البيداغوجي ويهدف إلى :

- 1 . استقلالية مؤسسات التعليم العالي؛
- 2 . التكوين للجميع ومدى الحياة؛
3. ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي وإدماج مهني أحسن

للإطارات الجامعية؛

4 . تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه؛

5 . انفتاح الجامعة على العالم؛

6 . ترسيخ أسس تسيير تقوم على أسس التشاور والمشاركة.

وقد أضحى هذا النظام بعد أقل من عشر سنوات من انطلاقه، يطبع مشهد التعليم العالي في الجزائر، بحيث أن كل الجامعات تطبقه في جميع الاختصاصات. وعلى الرغم من النتائج الايجابية التي حققتها هذا النظام إلا أنه لم يحقق كل الأهداف التي جاء بها، مما دفع السلطات الجزائرية إلى خوض اصلاحات تصحيحية تكميلية تمثلت في الشروع في تطبيق نظام "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" ضمن مسار اصلاحات التعليم العالي في الجزائر.

وتعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي بموجب القانون توجيه التعليم العالي في 13 / 02 / 2008 الذي كرس لأول مرة امكانية فتح مؤسسات تعليم عالي خاصة وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم CNE والتحصير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالترخيص والاعتماد. وقد أسند للجنة الوطنية للتقييم مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي وفي حالة عدم احترامها يقوم وزير التعليم العالي بسحب الترخيص. وقد تم وضع مجموعة من الخطوات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تمثلت في:

1 . اقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ؛

2 . ارساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في مؤسسات التعليم العالي؛

3 . إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي.

وفي نفس السياق، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008، الذي كان تحت عنوان: "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل. م. د"، والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008، والذي كان تحت عنوان: "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، والذي شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعيين خبراء من البنك الدولي، اليونسكو، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية. وقد أوصى الملتقيان بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وبصدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31/05/2010 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي CIAQES والمكونة من خبراء وأعضاء هيئة تدريس وإطارات عليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وهي تهدف إلى:

1 . دعم تطوير ممارسات ضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي؛

2 . متابعة وتفعيل ممارسات ضمان الجودة بالاعتماد على اجراء التقييم الذاتي في المقام الأول لتحسين حوكمة مؤسسة التعليم العالي؛

1. تهيئة الأدوات والآليات المناسبة لإنشاء هيئة التقييم.

وقد تم تقسيم أنشطة اللجنة إلى ثلاث ندوات جهوية هي: ندوة شرق، غرب ووسط الجزائر، وتعمل وزارة التعليم العالي على تحليل وتوحيد أعمال الندوات الثلاث وتعتبر اللجنة الوطنية مكلفة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي :

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية؛
- تحديد معايير إنتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة.

## 1-2 وظائف التعليم العالي ومبادئه

### وظائف التعليم العالي:

تطورت وظائف التعليم العالي و إتسعت لكنها مازالت تتطور يوم بعد يوم هذا من أجل مسانيرة تغييرات العصر، وما تفرضه من نوعية التعليم العالي ووظائفه ومن أهمها ما يلي:

1. **وظيفة التعليم:** فمن المسؤوليات الأساسية له هو الإسهام الإيجابي في التنمية الفكرية و الثقافية و الإجتماعية لطلاب التعليم العالي، من خلال ما يحدثه التعليم في بناء شخصيات الطلاب وتنمية مهاراتهم، كما تسعى مؤسساته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف: (نجوى، 2013/2012، ص 51-160)

- تعليم الطالب كيفية التعلم الذاتي و التقويم الذاتي؛
- إكتساب الطالب الإستقلالية الإبتكارية و القدرة على الإبداع.

2. **وظيفة البحث العلمي:** يعد نشاط ضروري لتطوير العلم و المعرفة بإعتباره نشاط سلوك إنساني منظم وطريقة تفكير و أسلوب لتقصي الحقائق ثم إستخلاص المبادئ العامة وتفسير الظواهر المختلفة، ذلك من خلال: (توفيق، 2013/2014، ص 94-146)

- تنشيط البحث العلمي في الميادين التطبيقية وتفسير نتائج البحوث العلمية ونشرها بما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعميقها وتوسيع نطاقها لتوفير قاعدة معرفية معتبرة؛
- ضمان الإعداد و التدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا؛
- تعزيز نشر المعارف في جميع المجالات، والإعتراف بالحریات الأكاديمية.

3. **وظيفة خدمة المجتمع:** تعتبر مؤسسات التعليم العالي جزء من المجتمع أوجدها من أجل خدمته وذلك من خلال: (توفيق، 2013/2014، ص 94-146)

- حماية تراث الأفراد و الحفاظ على إنتاج الفكر البشري و المساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع و تعزيزها؛
- المساهمة في التطلع إلى ثقافات و معارف المختلفة في إطار التنوع الثقافي؛

- التحليل المستمر و البناء للظواهر المختلفة بهدف تمكين المجتمع من معالجة مشاكله؛
- تزويد المجتمع بالإطارات المؤهلة و المتخصصة.

### 1-2- مبادئ التعليم العالي:

ارتكزت سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربع مبادئ أساسية نوجزها في الآتي: (نجوى، 2012/2013، ص51-160)

أولاً- ديمقراطية التعليم العالي: سعت الدولة من خلال هذا المبدأ إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهو درساتهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية، ففي سنة 1954 كان بمقدور أقل من 07 طلبة في كل 100.000 نسمة الولوج إلى الجامعة في وطنهم، وبعد خمسين سنة تجاوز عدد الطلبة الجامعيين 300 طالب في كل 100.000 نسمة.

ثانياً -جزارة سلك التعليم: تعد مسألة جزارة المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من أهم الانشغالات التي أولتها السلطات الجزائرية الاهتمام الواسع فور الإعلان عن الاستقلال وتحمل عملية الجزارة في طياتها ما يأتي:

1. جزارة نظام التعليم العالي، فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص بها، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب؛
2. الجزارة الدائمة لسلك الإطارات؛
3. ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية.

ولقد تمّ جزارة هيئة التدريس في وقت مبكر نسبياً، إذ كان عدد الأساتذة الجزائريين سنة 1970 يمثلون 54 من مجموع الأساتذة، أما اليوم فهيةة التدريس تقريبا جزائرية كلها.

ثالثاً - التعريب: اللغة العربية هي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال، من خلال إصلاح التعليم العالي، على وضع التعريب محل اهتمامها، فعمدت إلى اللجوء إلى عدد كبير من الأساتذة المتعاونين من العالم العربي لتكوين الأساتذة الذين لا يتحكمون في اللغة العربية، وهذا بالموازاة مع تحضير دورات رسكلة لاسيما مراكز التعليم المكثف للغات المفتوحة في المؤسسات الجامعية هذا وإن سياسة تعريب التعليم العالي، التي تم الانطلاق فيها سنة 1971 بلغت نسبة 100 مع نهاية الثمانينيات في عدد من الشعب الكبيرة. وهي في تقدم مستمر بالنسبة إلى الشعب التكنولوجية والطبية.

2. رابعاً - التوجه العلمي والتقني: ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال سياسات الإصلاح التي شرعت فيها غداة الاستقلال من خلال تبني نظام

الاقتصاد الموجه، ابتداء من المخطط الثلاثي 1967/1969 والمخططين الرباعيين 1973/19 و

1974/1977 ثم المخططين الخماسيين التاليين في تعزيز التوجه العلمي والتقني وبروز الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة. وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع خريطة تعليم عالي تأخذ بعين الاعتبار حاجتها إلى

المهارات التقنية العالية، وذلك عن طريق العناية بما يأتي:

1. الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه، وتشجيع الدراسيين على الالتحاق بمدارسه ومعاهده العليا؛
2. المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية في الصناعة، الزراعة، الطب وغيرها.

### 1-1- تحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي:

- تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مجموعة كبيرة من التحديات، التي تفرض عليها تغير من طبيعتها و أسلوب عملها التقليدي، ولعل من أبرز التحديات التي تواجهها مايلي: (توفيق، 2013/2014، ص94-146)
- الإنفجار المعرفي و ثورة التكنولوجيا و ظهور مجتمع المعلومات، من أبرز سمات هذه الثورة إنتشار الهائل لأجهزة الكمبيوتر و زيادة قدرتها و صغر حجمها و رخص ثمنها و إرتباطهما معا ضمن شبكة واحدة عالمية؛
  - أدت تكنولوجيا معلومات إلى تغير طبيعة الحياة و شكل المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي على نحو جذري و خاصة في الدول المتقدمة التي تجاوزت الصناعة و دخلت عصر المعرفة، ومثال ذلك المؤسسات التعليمية الافتراضية التي تعتمد على الكمبيوتر وشبكة الإنترنت؛
  - العولمة و التي تعني في جوهرها زيادة العلاقات و التفاعلات بين الدول و الأمم عن طريق تبادل السلع و الخدمات و إنتقال رؤوس الأموال و إنتشار الأفكار و المعلومات و التأثير بالقيم و العادات، فالعولمة متعددة الجوانب فهي تعني عولمة الإنتاج و الإستهلاك و العلم و التكنولوجيا و الثقافة و السياسة؛
  - الأعداد الهائلة التي تتدفق عن مؤسسات التعليم العالي طلبا للعلم أو شهادة أو المكانة الإجتماعية و غير ذلك، بدرجة تفوق مؤسسات التعليم العالي على الإستعاب مما يجعلها معامل لإنتاج و إصدار الشهادات و تخريج أصناف المتعلمين في عصر يقوم أساسا على المعرفة و يتسم بالتنافس الشديد، و يعتبر المورد البشري أهم مناصر للثروة؛
  - أزمة الثقة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي، بقدر ما علقت عليها آمال كبيرة صارت تبدو عاجزة من أن تصلح نفسها فضلا عن أن تقوى عملية الإصلاح الإجتماعي.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

## 2-1 منهج الدراسة:

بعد الإطلاع والتنقيب وجدنا أن المنهج الوصفي والتحليلي المتعلق بالجانب النظري للدراسة، المنهج الإستقرائي (منهج دراسة حالة) وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال أدوات التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة حيث تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

**المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات، المقالات والتقارير، الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة للدراسة.

## 2-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من مجموعة من الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لكل من جامعات الغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، معسكر، سيدي بلعباس) حيث تم أخذ عينة بلغ عددها 120 أستاذا خلال الموسم الدراسي 2019/2018 منهم: 01 أستاذ مساعد قسم (ب)، 02 أستاذ مساعد قسم (أ)، 03 أستاذ محاضر قسم (ب)، 04 أستاذ محاضر قسم (أ)، 05 أستاذ التعليم العالي

## 2-3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الوقوف والإطلاع على دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي كعينة من جامعات الغرب الجزائري، فتم تصميم إستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، وللتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة ويتكون من:

1- المعلومات الشخصية: يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية لأفراد العينة، متمثلة في اسم الجامعة، الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، الرتبة الوظيفية.

2- آراء هيئة التدريس حول دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، ويتكون

من محورين:

المحور الأول: ومتمثل في عمليات إدارة المعرفة والذي ينقسم إلى خمسة أبعاد هي: تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة

المحور الثاني: جودة التعليم العالي وتنقسم بدورها خمسة أبعاد هي: جودة البحث العلمي، جودة الخريجين، جودة المناهج والبرامج، جودة الخدمات الإدارية، جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

تم اختبار مقياس ليكرت الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء و سهولة فهمه وتوازنه، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس العامل المقترح وفقا لمايلي :

### جدول رقم ( 2-2): درجة مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجتين	01 درجة واحدة

وفقا لمقياس Likert الخماسي تم تحديد درجة الإستجابة، حيث تمنح الدرجة 05 للإجابة (موافق بشدة)، درجة 04 للإجابة (موافق)، درجة 03 للإجابة (غير موافق)، والدرجة 01 للإجابة (غير موافق بشدة)، على ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة وذلك بالاعتماد على معادلة التالية :

$$\text{طول الفئة} = \left( \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} \right)$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{3}{(1-5)}$$

$$\text{طول الفئة} = 1.33$$

وبذلك يكون لدينا :

الدرجة المنخفضة: [1، 2.33 ]

الدرجة المتوسطة: [2.33، 3.66 ]

الدرجة المرتفعة: [3.66، 5 ]

1- ثبات الإستبانة: تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ  $\alpha$  لحساب الثبات فكانت على النحو التالي:

جدول رقم (2-3) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	عمليات الإدارة المعرفة	15	0.747
1.1	تشخيص المعرفة	3	0.637
2.1	توليد والاكتماب المعرفة	3	0.745
3.1	تخزين المعرفة	3	0.508
4.1	توزيع المعرفة	3	0.536
5.1	تطبيق المعرفة	3	0.641
2	جودة التعليم العالي	15	0.893
1.2	جودة البحث العلمي	3	0.649
2.2	جودة الخريجين	3	0.684
3.2	جودة المناهج والبرامج	3	0.822
4.2	جودة الخدمات الإدارية	3	0.668
5.2	جودة الخدمات مقدمة للمجتمع	3	0.753
-	معامل الثبات الكلي	30	0.890

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع في كل محور حيث يتجاوز 0.50 لكل محور من محاور الدراسة، كما يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي قدر بـ 0.890 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصدقها ومناسبتها لأغراض البحث العلمي .

#### 2-4 صدق أداة الدراسة:

صدق الإستبانة: للتحقق من صدق الإستبانة قمنا بالخطوات التالية:

**الصدق الظاهري:** يعني وصف المحكمين، حيث قمنا بعرض الإستبانة على الأستاذة المشرفة وبعض من الأستاذة ذوي الخبرة في مجال الدراسة للتحقق من مدى صدق الاستبيان ومدى تغطيته للمحاور الرئيسية لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة من حذف و تعديل وإضافة.

وعلى هذا الأساس أجريت تعديلات على عبارات الإستبيان كمايلي :

تعديل الصياغة اللغوية لعبارات الإستبيان؛

حذف العبارات التالية :02-06-07-08-10-13-17-19-23-27-29-32 وإستبدال بعض من

العبارة وجعلها الأكثر دلالة وبهذا أصبحت الإستبانة بعد إجراء الصدق المنطقي في صورتها النهائية

والمكونة من 30 عبارة موزعة على الأجزاء مذكورة سابقا.

**الصدق البنائي:** ويتم ذلك عن طريق التعرض لمعامل الارتباط بين كل عبارة ومحور الذي

تنتهي إليه

ا. الارتباط بين الإدارة المعرفة وعملياتها

**جدول رقم(2-4) : معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة وعملياتها**

الأبعاد	معامل الارتباط	Sig
تشخيص المعرفة	0.560	0.000
توليد واكتساب المعرفة	0.602	0.000
تخزين المعرفة	0.564	0.000
توزيع المعرفة	0.689	0.000
تطبيق المعرفة	0.702	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الإرتباط بين عمليات إدارة المعرفة قوي، قد تجاوزت نسبة 50% في كل عملية، فقد تمثل الإرتباط بين المحور الأول وعملية الأولى(تشخيص المعرفة) بنسبة 56 %في حين بلغت نسبة الإرتباط بالعملية الثانية(توليد واكتساب المعرفة) 60.2%، فيما يخص العملية الثالثة (تخزين المعرفة) فقد بلغت أيضا نسبة 56.4%، قدرت نسبة الإرتباط بالعملية الرابعة(توزيع المعرفة) بـ 68.9%، في حين قدرت العملية الأخيرة (تطبيق المعرفة) بـ 70.2%.

## II. الارتباط بين جودة التعليم العالي وأبعاده

جدول رقم (2-5) : معاملات الارتباط لجودة التعليم العالي وأبعاده

الأبعاد	معامل الارتباط	Sig
جودة البحث العلمي	0.815	0.000
جودة الخريجين	0.759	0.000
جودة المناهج والبرامج	0.779	0.000
جودة الخدمات الإدارية	0.758	0.000
جودة الخدمات المقدمة للمجتمع	0.838	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يتضح أن نسبة الارتباط بين محور الثاني (جودة التعليم العالي) وأبعادهما قوي، حيث فاقت هذه النسبة 71% في كل بعد، فقد بلغت نسبة الارتباط بالبعد الأول (جودة البحث العلمي) 81.5%، ونسبة الارتباط بالبعد الثاني (جودة الخريجين) 75.9%، أما بالنسبة لارتباط بالبعد الثالث (جودة المناهج والبرامج) قدر بـ 77.9%، في حين بلغت نسبة الارتباط بالبعد الرابع (جودة الخدمات الإدارية) 75.8%، وأخذ البعد الأخير (جودة الخدمات المقدمة للمجتمع) أعلى نسبة قدرت بـ 83.8% .

من خلال نتائج معاملات الارتباط لكل من محوري الدراسة يتبين بأن هناك صدق بنائي بين عبارات كل محور .

2-5 تطبيق الإستبانة: قمنا بتوزيع 120 إستبانة على أفراد عينة الدراسة المكونة من أساتذة لكل من جامعة سعيدة- تلمسان- سيدي بلعباس- معسكر ويتبين هذا من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (2-6): الاستمارات الموزعة

عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات غير المسترجعة	عدد الإستمارات الملغاة
120	111	6	3

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 2-6 أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات الدراسة بإستعمال برنامج التحليل الإحصائي statistical Package for the social science (SPSS) وفقا للأدوات الإحصائية التالية:

- حساب معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha Coefficient) لتأكد من مدى ثبات أداة القياس؛
- إستخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
- حساب الأوساط الحسابية لمعرفة وتحديد معدل استجابة لأفراد العينة ؛
- حساب الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت المطلق لقيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
- معامل الإرتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) لقياس درجة الإرتباط؛
- إستعمال إختبار ستودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05؛
- استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

### 3-1 خصائص عينة الدراسة :

للجزء الأول من الإستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص إن التحليل الإحصائي الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن توضيحها فيمايلي:

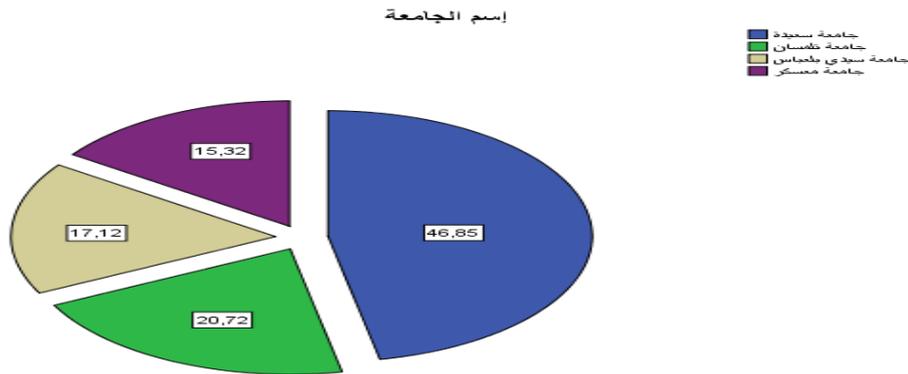
#### 1- إسم الجامعة :

جدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب الجامعات

إسم الجامعة	عدد الإستمارات	النسبة المئوية
سعيدة	52	46.8%
تلمسان	23	20.7%
سيدي بلعباس	19	17.1%
معسكر	17	15.3%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS .

الشكل (2-1): دائرة نسبية توضح إسم الجامعة



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول بأن أغلبية أفراد عينة دراسة من جامعة سعيدة حيث سجلت مانسبته 46.8%، ثم نسبة 20.7% لجامعة تلمسان وتليها جامعة سيدي بلعباس بنسبة 17.1%، في حين قدرت نسبة جامعة معسكر بـ 15.3%.

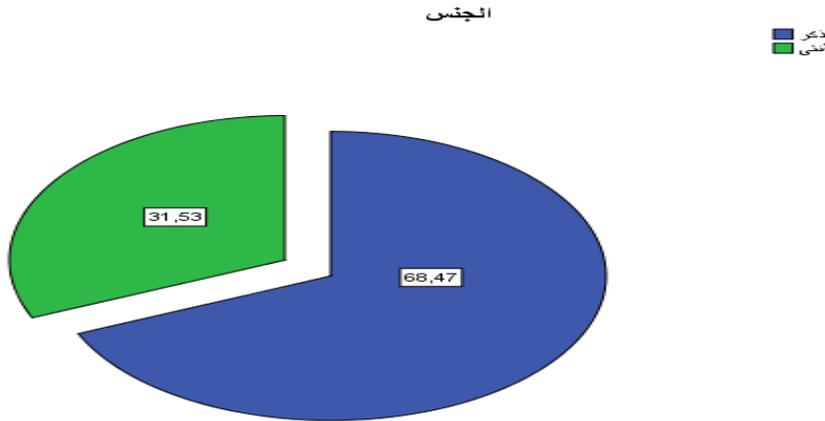
## 2- الجنس:

جدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	76	68.5%
أنثى	35	31.5%
مجموع	111	100%

المصدر: من إعداد طالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل (2-2): دائرة نسبية توضح الجنس



المصدر: تم إعداد الشكل اعتماداً على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 68.47% بينما بلغت نسبة الإناث 31.53% ويمكن تفسير ذلك في قلة عدد الإناث من أعضاء هيئة التدريس اللواتي ترغبن في تولي المسؤوليات الإدارية أو عدم تساوي فرص التوظيف في مؤسسات التعليم العالي.

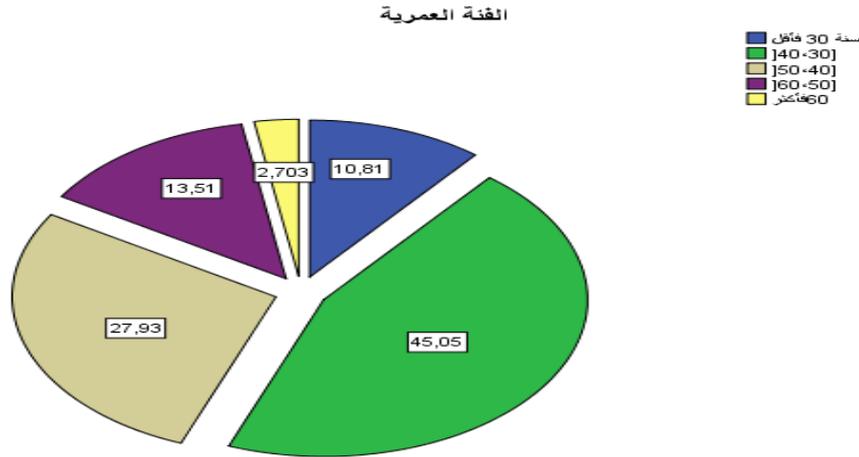
### 3- الفئة العمرية:

جدول رقم (2-9) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
30 سنة فأقل	12	10.8%
]40،30]	50	45%
] 50،40]	31	27.9%
] 60،50]	15	13.5%
60 فأكثر	3	2.7%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (2-3) : دائرة نسبية توضح الفئة العمرية.



المصدر: تم إعداد الشكل اعتماداً على برنامج SPSS

يتبين من الجدول بأن الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة أخذت أكبر نسبة قدرت بـ45% ، في حين تليها نسبة 27.9% لأعمار أعضاء هيئة التدريس التي تتراوح ما بين 40 و50 سنة، ثم الفئة العمرية 50 و60 سنة قدرت بـ13.5%، ثم أقل من 30 سنة بلغت 10.8%، ثم تليها نسبة 2.7% لـ60 فأكثر، يعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسات التعليمية العالي حيث تسعى إلى التجديد واكتساب أفكار جديدة.

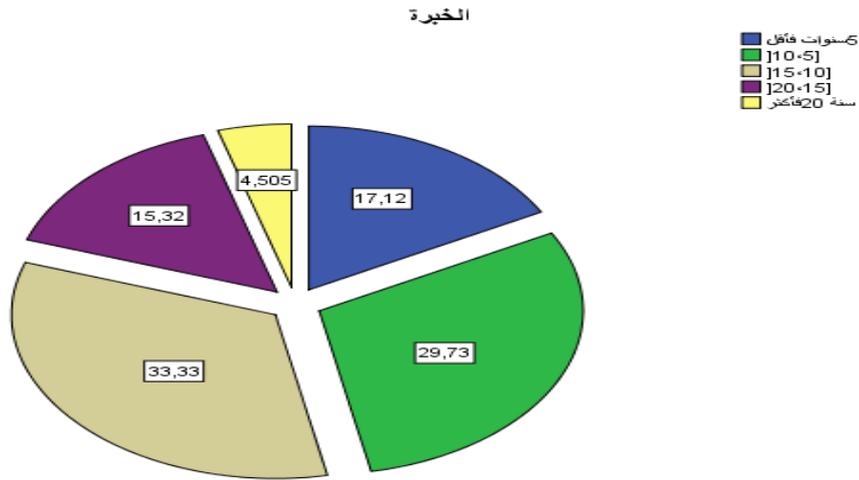
**4- الخبرة :**

جدول رقم (2-10) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5سنوات فأقل	19	17.1%
]5،10]	33	29.7%
]10،15]	37	33.3%
]15،20]	17	15.3%
20سنة فأكثر	5	4.5%
مجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (2-4) : دائرة نسبية توضح خبرة .



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الخبرة لـ 5 سنوات فأقل بلغ 17.1%، في حين تمثلت نسبة أفراد العينة اللذين لديهم سنوات خبرة أكبر من 5 سنوات قدرت بـ 78.3%، أما سنوات الخبرة التي تفوق 20 سنة فأكثر بلغت 4.5%، مما يدل على أن المستجوبين يتمتعون بالخبرة الكافية التي تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في الإجابة على أسئلة إستبيان.

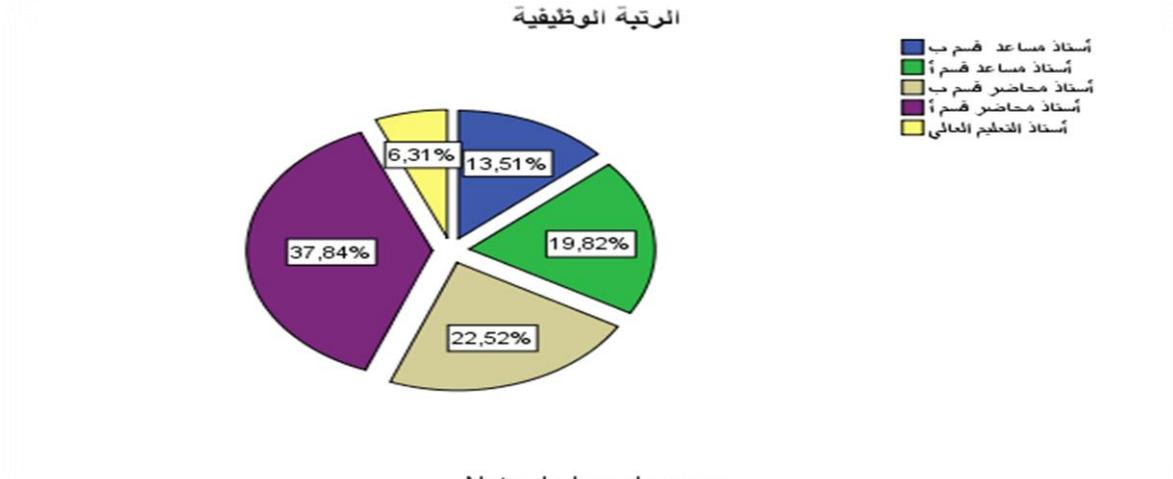
#### 5- الرتبة الوظيفية:

جدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد قسم (ب)	15	13.5%
أستاذ مساعد قسم (أ)	22	19.8%
أستاذ محاضر قسم (ب)	25	22.5%
أستاذ محاضر قسم (أ)	42	37.8%
أستاذ التعليم العالي	7	6.3%
مجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (2-5) : دائرة نسبية توضح الرتبة الوظيفية .



Note de bas de page

المصدر : تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من جدول أعلاه أن أفراد العينة دراسة يتوزعون بنسب مختلفة ما بين الرتب الوظيفية، حيث أن نسبة 37.8% تمثل أساتذة محاضرين لقسم (أ)، وأساتذة محاضرين قسم (ب) بلغ مانسبته 22.5% أما فيما يخص أساتذة مساعدين قسم (أ) تمثل بنسبة 19.8% وقسم (ب) بـ 13.5%، اساتذة التعليم العالي تحصل على نسبة 6.3% .

2-3 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي تبين درجة الاستجابة في كل من محوري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، جودة التعليم العالي) ويتضح ذلك كمايلي :

المحور الأول : عمليات الإدارة المعرفة

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (عمليات الإدارة المعرفة)

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات
مرتفعة	0.68582	3.9339	تشخيص المعرفة
مرتفعة	0.714	4.00	تساعد عملية تشخيص المعرفة في تحديد الفجوة المعرفية
مرتفعة	0.998	3.88	تقوم عملية تشخيص المعرفة بالتعرف على نوع المعرفة المتوفرة
مرتفعة	0.964	3.92	يساعد تشخيص المعرفة في الكشف عن المعرفة التي تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي
مرتفعة	0.77467	3.8739	توليد واكتساب المعرفة
مرتفعة	0.844	4.04	يتم اكتساب المعرفة بالمشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية، و تقديم التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين
مرتفعة	0.919	4.03	يتم توليد المعرفة بتحويل المعرفة عن طريق التعلم من التجارب و الخبرات سابقة
متوسطة	1.078	3.51	تتولد المعرفة لدى الجامعة من خلال وضع قاعدة بيانات ضخمة
متوسطة	0.75685	3.1922	تخزين المعرفة
متوسطة	1.055	3.24	تعتمد الجامعة على الأسلوب الإلكتروني في تخزين المعرفة
متوسطة	1.089	3.06	توجد في الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة احتياجات الدارسين و الباحثين
متوسطة	1.053	3.27	يتم تخزين المعرفة على شكل تقارير، مستندات، كتب و في قواعد بيانات
متوسطة	0.79382	3.2102	توزيع المعرفة
مرتفعة	0.949	3.66	تعتمد الجامعة في نشر المعرفة للطلبة على طريقة التلقين المباشر
متوسطة	1.132	2.84	توفر الجامعة مناخ عمل يتسم بالثقة مما يجعل كل فرد ينشر ما لديه من معرفة
متوسطة	1.210	3.14	تستعمل الجامعة الوسائط الإلكترونية في نشر وتداول المعرفة
متوسطة	0.78725	3.1532	تطبيق المعرفة

متوسطة	1.138	3.06	تعمل الجامعة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
مرتفعة	1.053	3.68	تمنح الجامعة الحرية لهيئة التدريس في تطبيق المعرفة و الأفكار الجديدة
متوسطة	0.888	2.51	تعتمد الجامعة على خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة
متوسطة	0.47538	3.4727	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادا على مخرجات SPSS

### 1- تشخيص المعرفة:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى تشخيص المعرفة لبعض الجامعات من الغرب الجزائري لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم تسيير مرتفعة الذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3.9339 ما بين [3.66،5] بإنحراف معياري قدره 0.68582، أما على مستوى العبارات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيم 3.88 وأعلى قيمة 4.00، أما قيم انحراف المعياري تراوحت بين 0.714 و 0.998.

### 2- توليد واكتساب المعرفة:

تبين نتائج الجدول أن مستوى توليد واكتساب المعرفة يعبر عنه بدرجة مرتفعة الذي يثبتته المتوسط الحسابي الواقع ما بين [3.66،5] بقيمة 3.8739 وانحراف معياري قيمته 0.77467، أما على مستوى العبارات فقد تراوحت قيم متوسط الحسابي بين أدنى قيمة 3.51 وأعلى قيمة 4.04 و بانحراف معياري ما بين 0.844 و 1.078.

### 3- تخزين المعرفة:

يتضح من الجدول أن قيمة متوسط الحسابي لتخزين المعرفة بلغ 3.1922 بدرجة متوسط في حين بلغ إنحرافه المعياري قيمة 0.75685، فيما يخص متوسط الحسابي للعبارات انحصر ما بين 3.06 كأدنى قيمة و 3.27 كأعلى قيمة.

### 4- توزيع المعرفة:

من النتائج الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لتوزيع المعرفة بلغ 3.2102 و بانحراف معياري قدره 0.79832، في حين بلغ متوسط الحسابي على مستوى العبارات بين أعلى قيمة 3.66 وأدنى قيمة 2.84 بانحراف معياري ما بين 0.949 و 1.210 وهذا يدل على ان مستوى توزيع المعرفة بالكليات متوسط .

### 5- تطبيق المعرفة:

يتبين من جدول أن مستوى تطبيق المعرفة قدر بدرجة متوسطة وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي قدره 3.1532 المحصور ما بين [2.61، 3.40]، بإنحراف معياري قدره 0.78725، أما على مستوى العبارات تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين أدنى قيمة 2.51 وأعلى قيمة 3.68 وقيم الإنحراف المعياري بين 0.888 و 1.138.

من خلال النتائج النهائية للجدول يتبين أن مستوى عمليات إدارة المعرفة متوسطة والذي يؤكد متوسط الحسابي البالغ 3.4727، وهذا يدل على أن أفراد مبحوثين يرون بأن مؤسسات التعليم العالي بالغرب الجزائري تمارس إدارة المعرفة بعملياته بمستوى متوسط، كما أن عليها أن تركز أكثر على عمليات تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة للوصول إلى أفضل استفادة لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها.

### المحور الثاني : جودة التعليم العالي

جدول رقم (2-13) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الخاصة بالمحور الثاني (جودة التعليم العالي)

عبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الاستجابة
جودة بحث العلمي	3.2372	0.85444	متوسطة
تتشر الجامعة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي قصد الرفع من جودة البحوث العلمية	2.84	1.148	متوسطة
تخصص الجامعة منحا للبحث وتوفر فرص إجراء البحوث العلمية	3.59	1.082	متوسطة
تحرص الجامعة على تحسين مستوى خدمات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي	3.28	1.113	متوسطة
جودة الخريجين	2.8408	0.89651	متوسطة
ترى الجامعة أن المعدل العام للخريجين دليل على جودة التعليم العالي	3.01	1.179	متوسطة
تقوم الجامعة باستحداث تخصصات علمية تتلائم مع حاجات المجتمع وسوق العمل	2.91	1.141	متوسطة
ترى الجامعة في توظيف خريجيها من قبل المؤسسات المختلفة معيار صادق للحكم على جودة خريجيها	2.60	1.114	متوسطة
جودة المناهج والبرامج	3.2492	0.97594	متوسطة

متوسطة	1.217	3.03	تتسم المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقا للتطورات العلمية الجديدة
متوسطة	1.085	3.36	تساعد البرامج الحديثة على تعديل مكتسبات الطالب القبلية
متوسطة	1.102	3.36	يساهم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج الدراسية بالكلية والأنشطة المتعلقة بها
متوسطة	0.90942	3.0150	جودة الخدمات الإدارية
متوسطة	1.156	2.91	تحرص الإدارة الجامعية على وضوح القواعد العامة و الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة
متوسطة	1.185	3.18	تحرص الإدارة الجامعية على إيجاد بوابة لتواصل الطلبة مع هيئة التدريس ومختلف الموظفين بالجامعة
متوسطة	1.178	2.95	تتجه الجامعة نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري
متوسطة	0.94836	2.9399	جودة خدمات المقدمة للمجتمع
متوسطة	1.140	2.86	تقدم الجامعة الاستشارات العلمية المتصلة بكافة حقول المعرفة التي تبحث عنها مؤسسات المجتمع
متوسطة	1.172	2.84	ترتبط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المجتمع المحيط بها
متوسطة	1.166	3.12	تعمل الجامعة على منح تراخيص خاصة باستغلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع بما يحقق الإبداع وإنتاج منتجات جديدة
متوسطة	0.72420	3.0565	جودة التعليم العالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى جودة التعليم العالي قدر بمتوسط حسابي 3.0565 وبانحراف معياري قدره 0.72420 وهذا بدرجة متوسطة، في حين تراوحت قيم متوسط الحسابي لكل من جودة البحث العلمي، جودة الخريجين، جودة المناهج والبرامج، جودة الخدمات الإدارية، جودة الخدمات المقدمة للمجتمع ما بين أدنى قيمة 2.8408 وأعلى قيمة 3.2492 وبانحراف معياري ما بين 0.85444 و0.97594، مما يدل على أن مؤسسات التعليم العالي عليها أن تعطي أهمية للجودة بما يتضمنه هذا المصطلح من قيم والأهداف تعود عليها بالنفع وعلى مختلف مخرجاتها .

### 3-3 اختبار صحة الفرضيات

قبل الإجراء إختبار الفرضيات نقوم بإختبار التوزيع الطبيعي :

$H_0$ : البيانات تتبع توزيع طبيعي

$H_1$ : البيانات لا تتبع توزيع طبيعي

الجدول رقم ( 2 - 14 ) إختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الكلي_المحور
N		111
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,2646
	Ecart-type	,52832
	Absolue	,098
Différences les plus extrêmes	Positive	,098
	Négative	-,071
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,034
Signification asymptotique (bilatérale)		,235

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

العينة أكبر من 30 وبالإعتماد على إختبار Kolmogorov-Smirnov à un échantillon حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.235 وهي أكبر من مستوى دلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض فرضية البديلة.

لاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء نموذج الدراسة والذي يهدف إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ومتغيراته الفرعية (عمليات الإدارة المعرفة)، وجودة التعليم العالي كمتغير تابع بمتغيراتها الفرعية (جودة البحث العلمي، جودة الخريجين، جودة المناهج والبرامج، جودة الخدمات الإدارية، جودة الخدمات المقدمة للمجتمع) وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون R لتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين وكذلك معامل تحديد R<sup>2</sup> لتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرين، وقد تم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية 0.05 للحكم على مدى معنوية العلاقة الإحصائية، حيث تم مقارنة مستوى معنوية احتمالية مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، تعد العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 والعكس الصحيح.

الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص " تتبنى المؤسسات التعليم العالي محل الدراسة إدارة المعرفة بمختلف عملياتها"

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية العدم - الفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$  : لا تتبنى المؤسسات التعليم العالي محل الدراسة إدارة المعرفة بمختلف عملياتها.

$H_1$  : تتبنى المؤسسات التعليم العالي محل الدراسة إدارة المعرفة بمختلف عملياتها.

جدول رقم (2-15): نتائج اختبار T- Test أحادي العينة لدرجات إجابة تبني إدارة المعرفة بعملياتها.

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة المعرفة بعملياتها
0.000	110	76.964	0.47538	3.4727	

الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول يتبين أن قيمة متوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول إدارة المعرفة بعملياتها قدر بـ 3.4727 وهذا ما يعبر عنه بدرجة متوسط مما يعني أن مؤسسات التعليم العالي تمارس إدارة المعرفة بمختلف عملياتها لكن بمستويات متوسطة، كما أن قيمة مستوى دلالة معنوية  $sig=0.000$  أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل فرضية البديلة والتي تنص على " تتبنى المؤسسات التعليم العالي محل الدراسة إدارة المعرفة بمختلف عملياتها"

**الفرضية الرئيسية الثانية:** " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة التعليم العالي في مؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 0.05"

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية العدم - الفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم اختبار هذه الفرضية بالتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (2-16): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين عمليات الإدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي

المتغير المستقل: عمليات الإدارة المعرفة				المتغير التابع: جودة التعليم العالي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحح	معامل الإنحدار B	
0.532	0.283	0.276	0.61620	
$Y_1 = 0.244 + 0.810X$				
				Y : جودة التعليم العالي
				X : عمليات إدارة المعرفة

من خلال نتائج الجدول رقم (2-16) يتبين بأن:

- قيمة معامل الارتباط  $R=0.532$  مما يدل على وجود ارتباط ذو تأثير قوي ما بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة التعليم العالي؛
- قيمة معامل تحديد  $R^2=0.283$  هذا يعني أن 28.3% من تحسين جودة التعليم العالي تعزى إلى عمليات إدارة المعرفة؛
- معامل الإنحدار  $B=0.61620$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين عمليات الإدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم.

جدول رقم (2-17): نموذج التحليل التباين ANOVA بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة التعليم العالي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الإنحدار	16.303	1	16.303	42.937	0.000
البواقي	41.387	109	0.380		
المجموع	57.691	110			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig}=0.000$  أقل من 0.05 (مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة)، لهذا فإننا نرفض فرضية الصفرية ونقبل فرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحث العلمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية العدم - الفرضية البديلة كمايلي :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحث العلمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحث العلمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم اختبار هذه الفرضية بالتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

**جدول رقم (2-18): نتائج الانحدار البسيط بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة البحث العلمي.**

المتغير المستقل: عمليات الإدارة المعرفة				
المتغير التابع: جودة البحث العلمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B
	0.579	0.336	0.330	0.69962
$Y_{11} = -0.379 + 1.041X$				
Y : جودة البحث العلمي X: عمليات إدارة المعرفة				

يتبين من الجدول (2-18) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.579$  مما يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي ما بين تحسين جودة البحث العلمي وعمليات الإدارة المعرفة، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.336$  مما يعني على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم 33.6% في تحسين جودة البحث العلمي، بالإضافة إلا أن معامل الانحدار  $B=0.6996$  يؤكد على وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة البحث العلمي.

جدول رقم (2-19): نموذج تحليل التباين ANOVA بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة البحث العلمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الإنحدار	26.957	1	26.957	55.074	0.000
البواقي	53.351	109	0.489		
المجموع	80.308	110			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات SPSS

يبين جدول ANOVA أن مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig}=0.00$  أقل من 0.05 عن مستوى دلالة معنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة البحث العلمي".

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية العدم - الفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

المتغير المستقل: عمليات الإدارة المعرفة				
المتغير التابع: جودة الخريجين	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	معامل الإنحدار B
	0.451	0.203	0.196	0.80396
$Y_{12} = -0.111 + 0.850X$				
Y : جودة الخريجين				
X : عمليات إدارة المعرفة				

تم إختبار هذه الفرضية بالتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA جدول رقم (2-20): نتائج الانحدار البسيط بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة الخريجين.

يتضح من نتائج الجدول أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.451$  مما يدل على وجود الارتباط وذو تأثير متوسط ما بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة الخريجين ؛

- قيمة معامل التحديد  $R^2=0.203$  تدل على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم بنسبة 20.3% فقط في تحسين جودة الخريجين ؛

- معامل الانحدار  $B=0.8039$  يؤكد على وجود علاقة طردية ما بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة الخريجين.

جدول رقم(2-21) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة الخريجين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الإنحدار	17.958	1	17.958	27.784	0.000
البواقي	70.452	109	0.646		
المجموع	88.410	110			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات SPSS

يبين جدول ANOVA أن مستوى الدلالة المعنوية  $sig=0.000$  أقل من 0.05 لمستوى دلالة معنوية المعتمدة، لهذا فإننا نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة الخريجين".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة المناهج والبرامج عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية العدم - الفرضية البديلة كمايلي :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة المناهج والبرامج عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة المناهج والبرامج عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم إختبار هذه الفرضية بالتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم(2-22):نتائج الانحدار البسيط بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة المناهج والبرامج.

المتغير المستقل: عمليات الإدارة المعرفة				
المتغير التابع: جودة المناهج والبرامج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الإنحدار B
	0.313	0.098	0.090	0.93119
$Y_{13}=1.019+0.642X$				
Y : جودة المناهج والبرامج				
X: عمليات إدارة المعرفة				

تبين نتائج الجدول مايلي:

- قيمة معامل الارتباط  $R=0.313$  وهذا يدل على وجود الارتباط و تأثير ضعيف ما بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة المناهج والبرامج ؛
- قيمة معامل التحديد  $R^2=0.098$  هذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بنسبة قدرها 9.8% فقط في تحسين جودة المناهج والبرامج ؛
- في حين بلغ معامل الإنحدار  $B=0.93119$  يثبت على وجود علاقة طردية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة المناهج والبرامج.

جدول رقم (2-23): نموذج تحليل التباين ANOVA بين عمليات الإدارة المعرفة و جودة المناهج والبرامج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الإنحدار	10.256	1	10.256	11.828	0.001
البواقي	94.515	109	0.867		
المجموع	104.771	110			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول لتحليل التباين ANOVA بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة المناهج والبرامج أن مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig}=0.001$  أقل من 0.05 لمستوى دلالة معنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة المناهج والبرامج عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية العدم - الفرضية البديلة كمايلي :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

تم إختبار هذه الفرضية بالتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم(2-24): نتائج الانحدار البسيط بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة الخدمات الإدارية.

المتغير المستقل: عمليات الإدارة المعرفة				
المتغير التابع: جودة الخدمات الإدارية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الإنحدار B
	0.423	0.179	0.171	0.82796
$Y_{14}=0.207+0.809X$				
Y : جودة الخدمات الإدارية X: عمليات إدارة المعرفة				

يتضح من خلال نتائج الجدول أن:

- قيمة معامل الارتباط  $R=0.423$  مما يدل على وجود تأثير متوسط مابين تطبيق عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة الخدمات الإدارية ؛
- معامل التحديد  $R^2=0.179$  وهذا يعني أن 17.9% من تحسين جودة الخدمات الإدارية يرجع إلى عمليات إدارة المعرفة ؛
- أما معامل الإنحدار  $B=0.82796$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات الإدارية .

جدول رقم(2-25): نموذج تحليل التباين ANOVA بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة الخدمات الإدارية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الإنحدار	16.254	1	16.254	23.711	0.000
البواقي	74.721	109	0.686		
المجموع	90.975	110			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول تحليل التباين ANOVA بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات الإدارية أن مستوى الدلالة المعنوية  $sig=0.000$  أقل من 0.05 لمستوى دلالة معنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض فرضية

الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة الخدمات الإدارية".

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).  
من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية العدم - الفرضية البديلة كمايلي :

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين

### ANOVA

جدول رقم(2-26) : نتائج الانحدار البسيط بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة خدمات المقدمة للمجتمع.

المتغير المستقل: عمليات الإدارة المعرفة				
معامل الإرتباط	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحح	معامل الإندار B
R	R <sup>2</sup>			
0.354	0.126	0.118	0.89088	
$Y_{15}=0.485+0.707X$				
Y : جودة الخدمات المقدمة للمجتمع				
X: عمليات إدارة المعرفة				

يتضح من خلال الجدول أن:

- أن قيمة معامل الإرتباط  $R=0.354$  مما يدل على وجود تأثيرضعيف ما بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع ؛
- معامل التحديد  $R^2=0.126$  وهذا يعني أن 12.6% وهي نسبة التي تسهم بها عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع ؛

- أما معامل الإنحدار  $B=0.89088$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

جدول رقم (2-27): نموذج تحليل التباين ANOVA بين عمليات الإدارة المعرفة وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الإنحدار	12.423	1	12.423	15.653	0.000
البواقي	86.510	109	0.794		
المجموع	98.933	110			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول لتحليل التباين ANOVA بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع أن مستوى الدلالة المعنوية  $sig=0.000$  أقل من 0.05 لمستوى دلالة معنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة خدمات المقدمة للمجتمع.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

• هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى

الخصائص الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، الخبرة ، الرتبة) وبدورها تفرع إلى :

$H_0$ : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى

الخصائص الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، الخبرة ، الرتبة).

$H_1$ : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى إلى

الخصائص الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، الخبرة ، الرتبة).

**الجنس:** سيتم استعمال إختبار ستيودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس، من خلال فرض فرضيتين هما:

$H_0$ : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

$H_1$ : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (2-28) : إختبار ستيودنت لدلالة فروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

Sig	T	الجنس				محاور الدراسة
		أنثى		ذكر		
0.07	-2.737	0.45427	3.6495	0.46537	3.3912	عمليات إدارة المعرفة
0.193	-1.309	0.69310	3.1886	0.73453	2.9956	جودة التعليم العالي

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن :

مستوى الدلالة لكل من عمليات إدارة المعرفة و جودة تعليم العالي و Sig =0.07 و Sig =0.193 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، كما أن t المجسوبة أقل من t الجدولية إذن لا توجد فروقات في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس، وهذه النتيجة تدل على أن الأساتذة في عينة الدراسة بمؤسسات التعليم العالي المعتمدة يتفقون حول أنّ عمليات إدارة المعرفة لها أثر على تحسين جودة التعليم العالي وهذا لا يختلف باختلاف جنسهم.

#### 1- إختبار ANOVA (الفئة العمرية، الخبرة والرتبة الوظيفية) :

نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان تبعا لكل من الفئة العمرية- الخبرة- الرتبة الوظيفية .

#### - الفئة العمرية :

H0: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الفئة العمرية .

H1: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الفئة العمرية.

جدول رقم (2-29) : اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
عمليات إدارة المعرفة	Inter- groupes	0.636	4	0.159	0.696	0.596
	Intra- groupes	24.222	106	0.229		
	Total	24.858	110			
جودة التعليم العالي	Inter- groupes	6.098	4	1.525	1.432	0.118
	Intra- groupes	51.592	106	0.487		
	Total	57.691	110			

المصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تظهر نتائج جدول بأن مستوى الدلالة معنوية لكل من عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي قدرت ب 0.596، 0.118 على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الفئة العمرية" مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي تعزى إلى الفئة العمرية.

الخبرة:

H0: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى الخبرة.

H1: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة.

جدول رقم (2-30): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
عمليات إدارة المعرفة	Inter- groupes	2.321	4	0.580	1.321	0.331
	Intra- groupes	22.537	106	0.213		
	Total	24.858	110			
جودة التعليم العالي	Inter- groupes	4.450	4	1.113	0.874	0.072
	Intra- groupes	53.240	106	0.502		
	Total	57.691	110			

المصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول السابق المتعلق بمتغير الخبرة لمحور عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي تبين أن مستوى الدلالة المعنوية قدر بـ 0.335 ، 0.072 على التوالي وهو أكبر من من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ، إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ، كما أن قيمة F المحسوبة اقل من F الجدولية لكلا المحورين ، ومنه لا توجد هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة

#### الرتبة الوظيفية:

H0: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة الوظيفية .

H1: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة الوظيفية .

جدول رقم (2-31) : اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج جدول في إجابات أفراد عينة دراسة المتعلقة بمتغير الرتبة الوظيفية لكل من محوري الدراسة

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.644	0.628	0.144	4	0.575	Inter- groupes	عمليات إدارة المعرفة
		0.229	106	24.283	Intra- groupes	
			110	24.858	Total	
0.614	0.670	0.356	4	1.423	Inter- groupes	جودة التعليم العالي
		0.531	106	56.268	Intra- groupes	
			110	57.697	Total	

(عمليات إدارة المعرفة، جودة التعليم العالي ) تبين أن مستويات الدلالة تجاوزت 0.05 (0.644)،  
 0614 على التوالي)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة . من خلال نتائج الجدول  
 السابق المتعلق، كما أن قيمة F المحسوبة اقل من F الجدولية لكلا المحورين، ومنه لا توجد هناك  
 اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة.

المحور الرابع: تقييم معيقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي محل  
 الدراسة

جدول رقم (2-12) : تقييم معيقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المعوقات	النسبة المئوية	
	نعم	لا
غياب الإتصال الجماعي	%77.5	%22.5
عدم توفر البنية التكنولوجية	%64.9	%35.1
عدم وجود دعم من طرف الإدارة العليا	%68.5	%31.5
معيقات مالية تحول دون تبني المفهوم	%60.4	%39.6

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المعوقات التي تم عرضها على أعضاء هيئة التدريس لاقت تجاوبا كبيرا من طرفهم، وهذا ما تعكسه النسب المرتفعة المعروضة في الجدول، فقد تمحورت إجاباتهم حول تأييدهم لهذه المعوقات ،وهذا مرده لعدم توفر المتطلبات الضرورية من بنى تحتية، وامكانيات مالية وتكنولوجيا لتفعيل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها وركائزها ودفعها نحو تحسين جودة التعليم العالي ، بالإضافة إلى أنهم بادروا إلى طرح بعض المشاكل و المعوقات الأخرى التي تقف كعقبة أمام تطبيق إدارة المعرفة وهي :

السؤال المفتوح عن معيقات أخرى لتطبيق إدارة المعرفة:

1. المركزية و البيروقراطية
2. مشكل الذهنية
3. الإدارة جهاز عائق في جامعتنا
4. عدم وجود التأهيل الكافي لخلق جو عام منفق عليه لإدارة المعرفة بشكل فعلي
5. عدم توفر البيئة الحقيقية لأستاذ سواء ظروف داخل الجامعة أو ظروف إجتماعية
6. عدم التحكم في التكنولوجيا الإتصال
7. المحاببات القيادة باختلاف أنواعها وكذلك الجهوية وتشجيع الرداءة
8. المشكلة الرئيسية تتمثل في عدم تولي الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك غياب الصرامة في إحترام القوانين وكذا عدم نقل تجارب الأخرى وتطبيقها .

9. المستوى العلمي أو الكفاءة العلمية لأستاذ وطالب و عامل
10. يمثل الوقت أكبر في الإدارة في تسيير التقنيات
11. غياب العمل الجماعي المتعاون
12. غياب الاهتمام بالمعارف الصريحة والضمنية لدى الطلبة.
13. منح الدعم المالي والتربصات لتحسين المستوى عن طريق المحسوبة.
14. عدم توفر الثقافة الإبداعية لدى الإدارة العليا، وعدم الاهتمام بتحفيز الأساتذة الباحثين لتنمية مواهبهم.
15. عدم اتاحة الفرصة لطلبة الدكتوراه للانضمام لمركز البحث المنتمي له لتسهيل الإنتاج الفكري.
16. يجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية، فعوض ان ينفرد كل أستاذ مسؤول بمكتبه الخاص يجب توفير المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي المسطح والمفتوح ليسهل الاتصال بين الأستاذ الباحث والطلبة لأن مجال الذي تنشط به الجامعة هو الإنتاج الفكري المشترك والمعرفة هي المادة الأولية.

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم من خلال هذا الفصل تطبيق موضوع البحث على عينة من جامعات الغرب الجزائري حيث تم التوصل إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة التعليم العالي يتم بمستويات متوسطة، كما بينت الدراسة و جود علاقة بين إدارة المعرفة و جودة التعليم العالي، فهنا يجب على مؤسسات التعليم العالي الإهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة خاصة تخزين وتوزيع و تطبيق المعرفة من أجل تحقيق أفضل إستفادة لإدارة المعرفة.

# خاتمة عامة

يعتبر التعليم العالي من أبرز قطاعات التي يتطلع إليها المجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، لذا أضحت مؤسساته كسوق مفتوح تتفاعل فيه النوعية على حساب الكمية دون حواجز إدارية أو مؤثرات أخرى، و هذا لن يتحقق بدون تفعيل إدارة المعرفة التي تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال توفير المعرفة و تبادل الأفكار مما يتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار و التطوير و السعي نحو التعلم المستمر و تحقيق ميزة المعرفة و التعلم لمؤسسات التعليم العالي، وهذا بدوره يتجسد في تحسين جودة المنتج التعليمي بترجمة احتياجات و توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم و تدريبهم بما يتوافق مع تطلعات المجتمع و سوق العمل

ومن خلال هذه الدراسة التي تسعى لتعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير لعينة من جامعات الغرب الجزائري حيث تم التوصل إلى النتائج و المقترحات التالية:

لقد توصلت دراسة بشقيها النظري و التطبيقي إلى النتائج التالية، فمن خلال الجانب النظري توصلنا إلى:

- 1- تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق ثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطار العديد من المفاهيم الفكرية؛
- 2- تقوم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تبدأ بتشخيص المعرفة- توليد وإكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- توزيعا المعرفة وتطبيقها؛
- 3- تطبيق جودة التعليم العالي في كل جامعة يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها كما تجعلها متميزة عن باقي جامعات الأخرى؛
- 4- تطبيق إدارة المعرفة له أثر إيجابي على جودة التعليم العالي سواء من حيث البحث العلمي- جودة الخريجين- جودة المناهج والبرامج - جودة الخدمات الإدارية - جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

أما من خلال الجانب التطبيقي توصلنا إلى:

1. تم تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى على أن مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تبنى إدارة المعرفة بمختلف عملياتها بشكل متواضع (درجة متوسط) ؛

2. تم تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة التعليم العالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05) "، بمختلف فرضياتها الفرعية والتي تتمثل فيمايلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحث العلمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج و المناهج عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات الإدارية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

3. تم نفي فرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه " هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، الخبرة ، الرتبة الوظيفية )، حيث لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى مواصفات

متغيرات شخصية، كما تم نفي الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي نذكرها فيمايلي:

فرضية الفرعية الأولى:

• هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

فرضية الفرعية الثانية:

• هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الفئة العمرية .  
فرضية الفرعية الثالثة:

• هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة.  
فرضية الفرعية الرابعة:

• هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة الوظيفية.

#### ثانياً: الإقتراحات

1- ضرورة إعطاء أهمية أكثر لإدارة المعرفة بعملياتها المختلفة؛

2- تهيئة البنية التحتية لأستقاء متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي خاصة الجانب التكنولوجي الذي يسهل عملية تبادل المعلومات والمعارف؛

3- إتاحة فرص النقاش والحوار وتبادل الآراء التي قد تكون سبب في خلق معارف جديدة؛

4- دراسة احتياجات سوق العمل من المتخرجين في الإختصاصات المختلفة؛

5- حسن الاستثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم؛

6- تشجيع البحث العلمي من خلال تحريك فرق البحث على إنتاج المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها لكي لا تبقى معارف مدونة على الورق فقط؛

7- إنشاء آليات للتعلم المستمر وتبادل المعلومات بين مؤسسات التعليم العالي ومختلف المؤسسات المجتمعية الأخرى وذلك قصد المشاركة في تكوين إطارات المؤهلة والإستفادة من الطاقات العلمية بمختلف التخصصات.

A decorative border with floral motifs, including roses and leaves, framing the page. The border is composed of multiple parallel lines with ornate floral designs at the corners and midpoints.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي. *إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم*. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. إبراهيم العمري، غسان عيسى. (2009). دور الروافد الفكرية والجزور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن.
3. الزيادات محمد عوادات أحمد. (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
4. الصاوي ياسر. (2007). *إدارة المعرفة وتكنولوجيا معلومات*. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة طبعة، 01.
5. الكبيسي صلاح. (2005). *إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.*
6. المرسي نبيل. (2005). *السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*. الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.
7. أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب. (2009). *إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون*. دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1.
8. سعد غالب ياسين. (2007). *إدارة المعرفة -المفاهيم"، النظم والتقنيات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -*.

9. عبدالرحمن إدريس البقيري. (لم تذكر سنة نشر). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة بعض الجامعات السودانية بولاية الخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية دراسات العليا.
10. علي الحجازي هيثم. (2005). إدارة المعرفة مدخل نظري. لأهلية النشر و التوزيع، الأردن،.
11. فريدالنجار. (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، إتيارك للنشر والتوزيع طبعة 01 بمصر.
12. مهدي صالح السامراني. (2007). "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، طبعة 01، دار جرير للطباعة والنشر، عمان.
13. هيثم على حجازي. (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،الطبعة الأولى.
14. هيثم علي إبراهيم حجازي. (بلا تاريخ). " قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف المعرفة". أطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة كلية الدراسات الإدارية.
15. عبد الستار العلي وآخرون، (2008)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان.
16. عبدالله فيصل الحاج وآخرون، (2008)، دليل ضمان الجودة والإعتماد للجامعات العربية أعضاء الإتحاد، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية لطبع والنشر.

## الرسائل والمذكرات:

17. إسماعيل سالم منصور ماضي. (2010). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، 2.
18. فريد بلقوم. (2012/2013). إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص: التسيير: كلية علوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، لجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان.
19. عيساوي وهيبة. (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
20. صراع توفيق. (2013/2014). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الإقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي.
21. ربا جزا جميل المحاميد. (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مظرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال كلية العلوم الإدارية والمالية. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
22. حمزة مرادسي. (2010/2009). "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي". مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
23. حرنان نجوى. (2013/2012). مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.

24. حجازي هيثم علي إبراهيم. أطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة  
كلية الدراسات الإدارية وانقلا عن: Karl M WIIG, Knowledge Management  
Foundation ; THinKing about how people and Organization creat,  
represent and use Knowledge , SHema Press, U.S.A ; 1993

الملتقيات والمؤتمرات:

25. إسماعيل سالم منصور ماضي. (2010). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي.  
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة  
الإسلامية عمادة الدراسات العليا، 2.

26. فريد بلقوم. (2012/2013). إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة  
الموارد البشرية. ص 41. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص:  
التسيير: كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، لجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان.

27. عيساوي وهيبة. (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. جامعة أوبوكر  
بلقايد، تلمسان، الجزائر.

28. صراع توفيق. (2013/2014). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة  
مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية،  
كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي.

29. ربا جزا جميل المحاميد. (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي،  
مظرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال كلية العلوم الإدارية والمالية. جامعة الشرق  
الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

30. حمزة مرادسي. (2010/2009). "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي".  
مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

31. AMRANI, A. (MAI 2005). *"Analyse Des Principaux Facteurs D'inefficience De L'enseignement Supérieure Par Référence Aux Universités Du Centre Et De L'Est Algérien : Une Approche Statistique"*, thèse de doctorat. , université Ferhat Abbas ; Setif 1, Faculté De Sciences Economiques Et Et Science De Gestion.
32. Backman, T. *Creating Business Value From Knowledge Management*, in: Roman Barquin et al.: *Knowledge Management, Knowledge Management Concepts*. Vienna, 2000.
33. Cergielsk, R. (2009). *introduction to information systems*. 3rd edition, John Wiley & Sons, Inc.
34. Choo, C. W. *Information Management For The Intelligent Organization, Information Today Inc., Medford New Jersey, 1998*.
35. G. Dueck .(2001) . *Viezs of Knowledge are Human Views, IBM systems Journal, vol,40,no, 4* .
36. M. WIIG, K. (2002). *Knowldge Management Foundaction:thinking about thinking Arlington Schema Press*.
37. Milan, J. H. (2002). *Knoweledge management: for higher education, Eric Digest, curry school of education, university of Virginia*.
38. Morton Hanson, e. a. *What s Your Strategy For Managing Knowledge, HBR. Vol77No2,, March- april 1999*.
39. Nonaka, I. *the knowledge- creating Company, HBR, vol69, No6, Nov 1999*.
40. ROWLEYM, J. *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. Journal of formation Science Vol33, No2, 2007* .
41. sarvary, M. *Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry, CMR, Vol41, No2, winter 1999*.
42. Thad, P. d. (2003). *Knowledge Management the institute of Management in Education CA, USA*.
43. ZackK, M. H. *Déveloping a knowlefge strategy. california Management Review Vol41, No3, Spring 1999*.

44. Scientifique, I. S. (s.d.). *ervice du développement, 19962-2012 , P. 19 en Algérie: 50 Années*. Consulté le 4 13, 2019, sur Au site web :<http://www.djazair50.dz/index.php>, date de cosultation:2019/04/13.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض دراسة موضوع تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي" لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كما يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى تبني إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية وأثر ذلك على تحسين جودة التعليم بها، لذا نرجو منكم الإجابة على الفقرات بتأني بعد قراءتها بشكل جيد، وبكل موضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بالسرية تامة. وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير..

**I. المعلومات الشخصية :**

**1. اسم الجامعة**

**2. الجنس:**

أنثى

ذكر

**3. الفئة العمرية :**

30 فأقل	]40,30]	]4,500]	]5,600]	60 فأكثر

**4. الخبرة :**

5 سنوات فأكثر	]40,30]	]5,10 ]	]1,150]	15 فأكثر

## 5. الرتبة الوظيفية :

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

## الجزء الأول : عمليات إدارة المعرفة .

الرقم الفقرة	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تشخيص المعرفة	1. تقوم عملية تشخيص المعرفة بتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواقعهم					
	2.تقوم عملية تشخيص المعرفة برصد المعرفة المتاحة و الحديثة .					
	3.تقوم عملية تشخيص المعرفة بالكشف على نوع المعرفة المتوفرة.					
	4.يساعد تشخيص المعرفة في اكتشاف المعرفة التي تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي.					
توليد المعرفة	5.من أجل اكتساب المعرفة يتم المشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية ، و تقديم التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين					
	6.يتم اكتساب المعرفة من المكتبات و الانترنت .					
	7.ييدي الأفراد العاملون تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة تعزز أداء الجامعة					

					8. يتم توليد المعرفة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عن طريق التعلم من التجارب و الخبرات سابقة (فرق التعلم المعرفي)	
					9. تعتمد الجامعة على الأسلوب الإلكتروني في خزن المعرفة	التخزين المعرفة
					10. تهتم الكلية بالأفراد المميزين الذين يملكون الخبرة والمعرفة	
					11. توجد في الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة احتياجات الدارسين و الباحثين.	
					12. يتم تخزين المعرفة بعد تصنيفها وتبويبها على شكل تقارير أو مستندات أو منشورات أو في كتب وقواعد بيانات	
					13. تحرص الجامعة على رفع مستوى نشر المعرفة وتوزيعها داخل الجامعة وخارجها من خلال إصدار دوريات ومطبوعات وعقد ندوات وورش عمل	توزيع المعرفة
					14. تعتمد الجامعة في نشر المعرفة للطلاب على طريقة التلقين المباشر.	
					15. تستعمل الجامعة الوسائط الالكترونية في نشر وتداول المعرفة.	
					16. توفر الجامعة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة لذا يجعل كل فرد ينشر ما لديه من معرفة.	
					17. تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة و الأفكار الجديدة	تطبيق المعرفة
					18. تعمل الجامعة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	
					19. تطبق الجامعة المعرفة في جميع معاملاتها وأنشطتها المختلفة.	
					20. تعتمد الجامعة على خطة استراتيجية لإدارة المعرفة	

## الجزء الثاني : جودة التعليم العالي .

					21. تنشر الجامعة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي قصد الرفع من جودة البحوث العلمية	البحث العلمي
					22. تحرص الجامعة على تحسين مستوى خدمات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي.	
					23. تكفل الجامعة إمكانية القيام بعمليات البحث المشتركة بين التخصصات المختلفة .	
					24. تخصص الجامعة منحا للبحث وتوفر فرص إجراء البحوث العلمية.	
					25. ترى الجامعة أن معدل العام للخريجين دليل على جودة التعليم العالي	جودة الخريجين
					26. ترى الجامعة في توظيف خريجها من قبل منظمات الأعمال المختلفة معيار صادق للحكم على جودة خريجها.	
					27. تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة في تطوير و تحسين خدماتها.	
					28. سياسة الجامعة في استحداث التخصصات العلمية تتلاءم مع حاجات المجتمع وسوق العمل.	
					29. يعتبر أعضاء هيئة التدريس أهم صناع ومنتجين للمعرفة بالجامعة.	جودة أعضاء هيئة التدريس

					30. يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التدريسية .	
					31. المناهج و البرامج التعليمية وضعت وفق مناهج علمية أكاديمية و معايير دولية	جودة المناهج والبرامج
					32. تتسم المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقا للتطورات العلمية الجديدة.	
					33. تحرص الجامعة على المراجعة الدورية للبرامج التعليمية وفقا لمتغيرات محلية وعالمية .	
					34. تحرص الجامعة على التحسين المستمر لعمليات التدريس والتعلم.	
					35. توجد إدارة لتقسيم مواضيع للدراسات وبحوث و المسؤولية عن تزويد جامعتكم بكل ما هو جديد .	
					36. تحرص الإدارة الجامعية على وضوح القواعد العامة و الاستجابة الفورية للخدمات الإدارية المطلوبة .	
					37. تحرص الإدارة الجامعية على إيجاد بوابة لتواصل الطلبة مع هيئة التدريس ومختلف الموظفين بالجامعة .	
					38. تتجه الجامعة نحو أسلوب للامركزية في أداء العمل الإداري.	جودة الخدمات الإدارية
					39. تعقد الجامعة عقود بحثية مع مؤسسات المجتمع المختلفة.	
					40. ترتبط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المجتمع المحيط بها.	
					41. تعمل الجامعة على منح تراخيص خاصة باستغلال حقوق الملكية الفكرية	

الجزء الثالث : تقييم معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة :

هل ترى أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتكم هي :

- 1- غياب الاتصال الجماعي.
  - 2- عدم توفر البنية التكنولوجية.
  - 3- عدم وجود دعم من طرف الإدارة العليا .
  - 4- عدم إدراك فوائد إدارة المعرفة.
  - 5- معوقات مالية تحول دون تبني المفهوم .
  - 6- معوقات أخرى يجب ذكرها :
-

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي " كعينة - جامعات الغرب الجزائري - بغاية الوقوف على مدى تبني إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر وأثر ذلك على تحسين جودة التعليم بها. لذا نرجو منكم الإجابة على العبارات بنأني بعد قراءتها بشكل جيد، وبكل موضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل عبارة علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير...

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. إسم الجامعة: .....

2. الجنس:

أنثى

ذكر

3. الفئة العمرية :

30 سنة فأقل	[40،30]	[4،500]	[5،600]	60 فأكثر

4. الخبرة:

5 سنوات فأقل	[5،10]	[10،15 ]	[15،20]	20 فأكثر

5. الرتبة الوظيفية:

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

## المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

مقياس الإجابة					العبارات	عمليات إدارة المعرفة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1. تساعد عملية تشخيص المعرفة في تحديد الفجوة المعرفية	تشخيص المعرفة
					2. تقوم عملية تشخيص المعرفة بالتعرف على نوع المعرفة المتوفرة	
					3. يساعد تشخيص المعرفة في الكشف عن المعرفة التي تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي	
					4. يتم اكتساب المعرفة بالمشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية، و تقدم التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين	توليد واكتساب المعرفة
					5. يتم توليد المعرفة بتحويل المعرفة عن طريق التعلم من التجارب و الخبرات سابقة	
					6. تتولد المعرفة لدى الجامعة من خلال وضع قاعدة بيانات ضخمة	
					7. تعتمد الجامعة على الأسلوب الإلكتروني في تخزين المعرفة	تخزين المعرفة
					8. توجد في الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة احتياجات الدارسين و الباحثين	
					9. يتم تخزين المعرفة على شكل تقارير، مستندات، كتب و في قواعد بيانات	
					10. تعتمد الجامعة في نشر المعرفة للطلبة على طريقة التلقين المباشر	توزيع المعرفة
					11. توفر الجامعة مناخ عمل يتسم بالثقة مما يجعل كل فرد ينشر ما لديه من معرفة	
					12. تستعمل الجامعة الوسائط الإلكترونية في نشر وتداول المعرفة	
					13. تعمل الجامعة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة
					14. تمنح الجامعة الحرية لهيئة التدريس في تطبيق المعرفة و الأفكار الجديدة	
					15. تعتمد الجامعة على خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة	

## المحور الثالث: جودة تعليم العالي

مقياس الإجابة				جودة التعليم العالي		
أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة			
					16. تنشر الجامعة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي قصد الرفع من جودة البحوث العلمية	البحث العلمي
					17. تخصص الجامعة منحا للبحث وتوفر فرص إجراء البحوث العلمية	
					18. تحرص الجامعة على تحسين مستوى خدمات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي	
					19. ترى الجامعة أن المعدل العام للخريجين دليل على جودة التعليم العالي	جودة الخريجين
					20. تقوم الجامعة باستحداث تخصصات علمية تتلائم مع حاجات المجتمع وسوق العمل	
					21. ترى الجامعة في توظيف خريجيها من قبل المؤسسات المختلفة معيار صادق للحكم على جودة خريجيها	
					22. تتسم المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقا للتطورات العلمية الجديدة	جودة المناهج والبرامج
					23. تساعد البرامج الحديثة على تعديل مكتسبات الطالب القبلية	
					24. يساهم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج الدراسية بالكلية والأنشطة المتعلقة بها	
					25. تحرص الإدارة الجامعية على وضوح القواعد العامة و الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة	جودة الخدمات الإدارية
					26. تحرص الإدارة الجامعية على إيجاد بوابة لتواصل الطلبة مع هيئة التدريس ومختلف الموظفين بالجامعة	
					27. تتجه الجامعة نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري	
					28. تقدم الجامعة الاستشارات العلمية المتصلة بكافة حقول المعرفة التي تبحث عنها مؤسسات المجتمع	جودة الخدمات المقدمة للمجتمع
					29. ترتبط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المجتمع المحيط بها	
					30. تعمل الجامعة على منح تراخيص خاصة باستغلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع بما يحقق الإبداع وإنتاج منتجات جديدة	

## المحور الرابع : تقييم معيقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة

هل ترى أن معيقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتكم هي :

لا	نعم	العبارات
		1- غياب الاتصال الجماعي
		2- عدم توفر البنية التكنولوجية
		3- عدم وجود دعم من طرف الإدارة العليا
		4- معيقات مالية تحول دون تبني المفهوم

5- معيقات أخرى يجب ذكرها :

.....

.....

.....

.....

.....

# الفهرس

الفهرس

## الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي

### المبحث 1: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

- 01.....1. ماهية المعرفة.....
- 02.....1-1-1 مفهوم المعرفة .....
- 03.....2-1-1 هرمية المعرفة .....
- 05.....3-1-1 تصنيفات المعرفة.....
- 06.....1-2 مفهوم ادارة المعرفة .....
- 08.....3-1 مبادئ إدارة المعرفة ومتطلباتها .....
- 09.....4-1 عمليات إدارة المعرفة ونماذجه.....
- 13.....5-1 سمات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.....
- 13.....6-1 دواعي تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي.....

### المبحث الثاني : أساسيات جودة التعليم العالي .

- 14.....1-2- مفهوم جودة التعليم العالي ودوافع الإهتمام بها .....
- 16.....2-2- أهمية جودة التعليم العالي.....
- 16.....3-2- المبادئ الأساسية لجودة التعليم العالي.....
- 17.....4-2- معايير جودة التعليم العالي.....
- 20.....5-2- طرق تحسين جودة التعليم العالي .....
- 22.....6-2- أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة التعليم العالي.....

### المبحث الثالث:الدراسات السابقة.

- 24.....1-3- الدراسات العربية .....
- 25.....2-3- الدراسات الأجنبية .....
- 26.....3-3- مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.....

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول دور إدارة المعرفة في تحسين جودة

### التعليم العالي.

- 29 .....المبحث الأول: واقع مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.....
- 29.....1-1 لمحة تاريخية عن المؤسسات التعليم العالي بالجزائر.....
- 33.....2-1 ووظائف التعليم العالي ومبادئه.....
- 35.....3-1 التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.....

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

- 1-2 منهج الدراسة..... 36
- 2-2 مجتمع الدراسة..... 36
- 3-2 أداة الدراسة ..... 36
- 4-2 صدق الأداة..... 38
- 5-2 تطبيق الإستبانة ..... 40
- 6-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 41

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

- 1-3 الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية ..... 42
- 2-3 مناقشة وإختبار نتائج الدراسة الميدانية..... 47
- 3-3 اختيار صحة الفرضيات..... 51

# الملاحق

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباغ لكل عبارات الإستبيان:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	30

Source : les résultats SPSS

عمليات إدارة المعرفة:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	15

Source : les résultats SPSS

1. تشخيص المعرفة:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,637	3

Source : les résultats SPSS

توليد و اكتساب المعرفة:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	3

Source : les résultats SPSS

تخزين المعرفة:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,508	3

Source : les résultats SPSS

توزيع المعرفة:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,536	3

Source : les résultats SPSS

تطبيق المعرفة:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,641	3

Source : les résultats SPSS

جودة التعليم العالي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	15

Source : les résultats SPSS

جودة البحث العلمي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,649	3

Source : les résultats SPSS

جودة الخريجين:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,684	3

Source : les résultats SPSS

جودة المناهج و البرامج:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	3

Source : les résultats SPSS

جودة الخدمات الإدارية:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	3

Source : les résultats SPSS

جودة الخدمات المقدمة للمجتمع:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	3

Source : les résultats SPSS

معاملات الارتباط بين المعرفة وعملياتها:

Corrélations

		المعرفة_تشخيص	واكتساب_توليد المعرفة	المعرفة_تخزين	توزيع المعرفة	المعرفة_تطبيق	عمليات إدارة المعرفة
المعرفة_تشخيص	Corrélation de Pearson	1	,543**	-,045	,200*	,126	,560**
	Sig. (bilatérale)		,000	,636	,035	,189	,000
	N	111	111	111	111	111	111
المعرفة_واكتساب_توليد	Corrélation de Pearson	,543**	1	,142	,140	,083	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000		,138	,142	,385	,000
	N	111	111	111	111	111	111
المعرفة_تخزين	Corrélation de Pearson	-,045	,142	1	,235*	,404**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,636	,138		,013	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
المعرفة_توزيع	Corrélation de Pearson	,200*	,140	,235*	1	,535**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,035	,142	,013		,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
المعرفة_تطبيق	Corrélation de Pearson	,126	,083	,404**	,535**	1	,702**
	Sig. (bilatérale)	,189	,385	,000	,000		,000
	N	111	111	111	111	111	111
المعرفة_إدارة_عمليات	Corrélation de Pearson	,560**	,602**	,564**	,689**	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	111	111	111	111	111	111

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : les résultats SPSS

## معاملات الارتباط بين جودة التعليم العالي:

### Corrélations

		جودة البحث العلمي	جودة الخريج	جودة المناهج والبرامج	جودة الخدمات الإدارية	جودة الخدمات المقدمة للمجتمع	جودة التعليم العالي
جودة البحث العلمي	Corrélation de Pearson	1	,548**	,529**	,519**	,650**	,815**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
جودة الخريجين	Corrélation de Pearson	,548**	1	,506**	,417**	,539**	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
جودة المناهج والبرامج	Corrélation de Pearson	,529**	,506**	1	,476**	,533**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
جودة الخدمات الإدارية	Corrélation de Pearson	,519**	,417**	,476**	1	,582**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
جودة الخدمات المقدمة للمجتمع	Corrélation de Pearson	,650**	,539**	,533**	,582**	1	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	111	111	111	111	111	111
جودة التعليم العالي	Corrélation de Pearson	,815**	,759**	,779**	,758**	,838**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	111	111	111	111	111	111

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : les résultats SPSS

- مناقشة صحة الفرضيات:

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
عمليات إدارة المعرفة	111	3,4727	,47538	,04512

Source : les résultats SPSS

### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Valeur du test = 0	
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
عمليات إدارة المعرفة	76,964	110	,000	3,47267	3,3833	3,5621

Source : les résultats SPSS

## الفرضية الرئيسية الثانية:

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,532 <sup>a</sup>	,283	,276	,61620

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات\_إدارة\_المعرفة

Source : les résultats SPSS

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,303	1	16,303	42,937	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	41,387	109	,380		
Total	57,691	110			

a. Variable dépendante : جودة\_التعليم\_العالي

b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات\_إدارة\_المعرفة

Source : les résultats SPSS

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,244	,433		,564	,574
1 عمليات_إدارة_المعرفة	,810	,124	,532	6,553	,000

a. Variable dépendante : جودة\_التعليم\_العالي

Source : les résultats SPSS

## الفرضية الفرعية الأولى:

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579 <sup>a</sup>	,336	,330	,69962

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات\_إدارة\_المعرفة

Source : les résultats SPSS

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	26,957	1	26,957	55,074	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	53,351	109	,489		
Total	80,308	110			

a. Variable dépendante : جودة\_البحث\_العلمي

b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات\_إدارة\_المعرفة

Source : les résultats SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,379	,492		-,771	,443
عمليات إدارة المعرفة	1,041	,140	,579	7,421	,000

a. Variable dépendante : جودة البحث العلمي

Source : les résultats SPSS

- الفرضية الفرعية الثانية:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 <sup>a</sup>	,203	,196	,80396

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

Source : les résultats SPSS

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,958	1	17,958	27,784	,000 <sup>b</sup>
Résidu	70,452	109	,646		
Total	88,410	110			

a. Variable dépendante : جودة الخريجين

b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

Source : les résultats SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,111	,565		-,196	,845
عمليات إدارة المعرفة	,850	,161	,451	5,271	,000

a. Variable dépendante : جودة الخريجين

Source : les résultats SPSS

- الفرضية الفرعية الثالثة:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,313 <sup>a</sup>	,098	,090	,93119

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

Source : les résultats SPSS

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,256	1	10,256	11,828	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	94,515	109	,867		
Total	104,771	110			

a. Variable dépendante : جودة المناهج والبرامج  
b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

Source : les résultats SPSS

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,019	,655		1,556	,123
1 عمليات إدارة المعرفة	,642	,187	,313	3,439	,001

a. Variable dépendante : جودة المناهج والبرامج

Source : les résultats SPSS

- الفرضية الفرعية الرابعة:

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,423 <sup>a</sup>	,179	,171	,82796

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

Source : les résultats SPSS

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,254	1	16,254	23,711	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	74,721	109	,686		
Total	90,975	110			

a. Variable dépendante : جودة الخدمات الإدارية  
b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

Source : les résultats SPSS

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,207	,582		,356	,723
1 عمليات إدارة المعرفة	,809	,166	,423	4,869	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمات الإدارية

Source : les résultats SPSS

- الفرضية الفرعية الخامسة:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,354 <sup>a</sup>	,126	,118	,89088

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات\_إدارة\_المعرفة

Source : les résultats SPSS

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,423	1	12,423	15,653	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	86,510	109	,794		
Total	98,933	110			

a. Variable dépendante : جودة\_الخدمات\_المقدمة للمجتمع  
b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات\_إدارة\_المعرفة

Source : les résultats SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	,485	,626			,774	,440
1 عمليات_إدارة_المعرفة	,707	,179	,354		3,956	,000

a. Variable dépendante : جودة\_الخدمات\_المقدمة للمجتمع

Source : les résultats SPSS

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

1. بدلالة متغير الجنس:

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieur	Supérieur
المعرفة_تشخيص	Hypothèse de variances égales	2,809	,097	2,753	109	,007	-,37469	,13609	-,64440	-,10497
	Hypothèse de variances inégales			2,891	74,748	,005	-,37469	,12963	-,63293	-,11644
المعرفة_واكتساب_توليد	Hypothèse de variances égales	,108	,743	,547	109	,585	-,08684	,15875	-,40149	,22780
	Hypothèse de variances inégales			,539	63,723	,592	-,08684	,16124	-,40899	,23531
	Hypothèse de variances égales	,003	,960	,016	109	,987	,00251	,15532	-,30532	,31034
	Hypothèse de variances inégales			,016	68,302	,987	,00251	,15332	-,30342	,30843

	Hypothèse de varianc	2,366	,127	2,449	109	,016	-,38847	,15860	-,70280	-,07414
	égales									
	Hypothèse de varianc			2,270	55,516	,027	-,38847	,17117	-,73143	-,04551
	es									
	inégales									
	Hypothèse de varianc	,004	,953	2,849	109	,005	-,44398	,15586	-,75289	-,13508
	es									
	égales									
	Hypothèse de varianc			2,875	67,668	,005	-,44398	,15444	-,75219	-,13578
	es									
	inégales									
	Hypothèse de varianc	,242	,624	2,737	109	,007	-,25830	,09436	-,44532	-,07127
	es									
	égales									
المعرفة_إدارة_عمليات	Hypothèse de varianc			2,762	67,644	,007	-,25830	,09352	-,44493	-,07166
	es									
	inégales									
	Hypothèse de varianc	,064	,800	1,695	109	,093	-,29336	,17308	-,63639	,04967
	es									
	égales									
العلمي_البحث_جودة	Hypothèse de varianc			1,699	66,591	,094	-,29336	,17262	-,63796	,05124
	es									
	inégales									

الخر

	Hypothèse de varianc	,737	,392	1,584	109	,116	-,28810	,18189	-,64860	,07241
	égales									
	Hypothèse de varianc			1,498	58,056	,140	-,28810	,19234	-,67310	,09691
	inégales									
	Hypothèse de varianc	,574	,450	,081	109	,935	,01629	,20027	-,38064	,41322
	égales									
والبرامج_المناهج_جودة	Hypothèse de varianc			,083	70,139	,934	,01629	,19561	-,37383	,40641
	inégales									
	Hypothèse de varianc	6,049	,015	1,081	109	,282	-,20063	,18563	-,56854	,16729
	égales									
الإدارية_الخدمات_جودة	Hypothèse de varianc			1,169	80,767	,246	-,20063	,17157	-,54201	,14075
	inégales									
	Hypothèse de varianc	,021	,885	1,027	109	,306	-,19900	,19368	-,58287	,18487
	égales									
للمجتمع_المقدمة_الخدمات_جودة	Hypothèse de varianc			1,022	65,366	,310	-,19900	,19465	-,58770	,18970
	inégales									

العالي\_التعليم\_جودة

Hypothèse de varianc	,026	,873	1,309	109	,193	-,19296	,14746	-,48522	,09930
es égales									
Hypothèse de varianc			-1,337	69,802	,186	-,19296	,14431	-,48078	,09487
es inégales									

## 2. بدلالة متغير الفئة العمرية:

### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تشخيص_المعرفة	Inter-groupes	3,469	4	,867	1,905	,115
	Intra-groupes	48,269	106	,455		
	Total	51,738	110			
توليد_واكتساب_المعرفة	Inter-groupes	1,267	4	,317	,518	,722
	Intra-groupes	64,745	106	,611		
	Total	66,012	110			
تخزين_المعرفة	Inter-groupes	3,716	4	,929	1,661	,165
	Intra-groupes	59,295	106	,559		
	Total	63,011	110			
توزيع_المعرفة	Inter-groupes	,628	4	,157	,242	,914
	Intra-groupes	68,689	106	,648		
	Total	69,317	110			
تطبيق_المعرفة	Inter-groupes	3,193	4	,798	1,302	,274
	Intra-groupes	64,981	106	,613		
	Total	68,174	110			
عمليات_إدارة_المعرفة	Inter-groupes	,636	4	,159	,696	,596
	Intra-groupes	24,222	106	,229		
	Total	24,858	110			
جودة_البحث_العلمي	Inter-groupes	10,514	4	2,628	3,992	,005
	Intra-groupes	69,795	106	,658		
	Total	80,308	110			
جودة_الخريجين	Inter-groupes	6,970	4	1,743	2,268	,067
	Intra-groupes	81,440	106	,768		
	Total	88,410	110			
جودة_المناهج_والبرامج	Inter-groupes	7,161	4	1,790	1,944	,108
	Intra-groupes	97,610	106	,921		
	Total	104,771	110			
جودة_الخدمات_الإدارية	Inter-groupes	4,576	4	1,144	1,404	,238
	Intra-groupes	86,399	106	,815		
	Total	90,975	110			
جودة_الخدمات_المقدمة_للمجتمع	Inter-groupes	5,176	4	1,294	1,463	,219
	Intra-groupes	93,757	106	,885		
	Total	98,933	110			
جودة_التعليم_العالي	Inter-groupes	6,098	4	1,525	3,132	,018
	Intra-groupes	51,592	106	,487		
	Total	57,691	110			

### 3. بدلالة متغير الخبرة:

#### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تشخيص_المعرفة	Inter-groupes	6,688	4	1,672	3,934	,005
	Intra-groupes	45,049	106	,425		
	Total	51,738	110			
توليد_واكتساب_المعرفة	Inter-groupes	2,015	4	,504	,834	,506
	Intra-groupes	63,997	106	,604		
	Total	66,012	110			
تخزين_المعرفة	Inter-groupes	9,931	4	2,483	4,958	,001
	Intra-groupes	53,080	106	,501		
	Total	63,011	110			
توزيع_المعرفة	Inter-groupes	4,388	4	1,097	1,791	,136
	Intra-groupes	64,929	106	,613		
	Total	69,317	110			
تطبيق_المعرفة	Inter-groupes	5,816	4	1,454	2,471	,049
	Intra-groupes	62,359	106	,588		
	Total	68,174	110			
عمليات_إدارة_المعرفة	Inter-groupes	2,321	4	,580	2,729	,033
	Intra-groupes	22,537	106	,213		
	Total	24,858	110			
جودة_البحث_العلمي	Inter-groupes	11,109	4	2,777	4,254	,003
	Intra-groupes	69,199	106	,653		
	Total	80,308	110			
جودة_الخريجين	Inter-groupes	3,373	4	,843	1,051	,385
	Intra-groupes	85,037	106	,802		
	Total	88,410	110			
جودة_المناهج_والبرامج	Inter-groupes	4,925	4	1,231	1,307	,272
	Intra-groupes	99,845	106	,942		
	Total	104,771	110			
جودة_الخدمات_الإدارية	Inter-groupes	4,102	4	1,025	1,251	,294
	Intra-groupes	86,873	106	,820		
	Total	90,975	110			
جودة_الخدمات_المقدمة_للمجتمع	Inter-groupes	7,085	4	1,771	2,044	,093
	Intra-groupes	91,848	106	,866		
	Total	98,933	110			
جودة_التعليم_العالي	Inter-groupes	4,450	4	1,113	2,215	,072
	Intra-groupes	53,240	106	,502		
	Total	57,691	110			

Source : les résultats SPSS

#### 4. بدلالة متغير رتبة الوظيفية:

##### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تشخيص_المعرفة	Inter-groupes	4,805	4	1,201	2,713	,034
	Intra-groupes	46,933	106	,443		
	Total	51,738	110			
توليد_واكتساب_المعرفة	Inter-groupes	4,958	4	1,240	2,152	,079
	Intra-groupes	61,054	106	,576		
	Total	66,012	110			
تخزين_المعرفة	Inter-groupes	1,473	4	,368	,634	,639
	Intra-groupes	61,538	106	,581		
	Total	63,011	110			
توزيع_المعرفة	Inter-groupes	1,099	4	,275	,427	,789
	Intra-groupes	68,218	106	,644		
	Total	69,317	110			
تطبيق_المعرفة	Inter-groupes	1,182	4	,295	,467	,760
	Intra-groupes	66,993	106	,632		
	Total	68,174	110			
عمليات_إدارة_المعرفة	Inter-groupes	,575	4	,144	,628	,644
	Intra-groupes	24,283	106	,229		
	Total	24,858	110			
جودة_البحث_العلمي	Inter-groupes	3,525	4	,881	1,217	,308
	Intra-groupes	76,783	106	,724		
	Total	80,308	110			
جودة_الخريجين	Inter-groupes	5,363	4	1,341	1,711	,153
	Intra-groupes	83,047	106	,783		
	Total	88,410	110			
جودة_المناهج_والبرامج	Inter-groupes	6,175	4	1,544	1,660	,165
	Intra-groupes	98,595	106	,930		
	Total	104,771	110			
جودة_الخدمات_الإدارية	Inter-groupes	1,212	4	,303	,358	,838
	Intra-groupes	89,763	106	,847		
	Total	90,975	110			
جودة_الخدمات_المقدمة_للمجتمع	Inter-groupes	2,995	4	,749	,827	,511
	Intra-groupes	95,938	106	,905		
	Total	98,933	110			
جودة_التعليم_العالي	Inter-groupes	1,423	4	,356	,670	,614
	Intra-groupes	56,268	106	,531		
	Total	57,691	110			

Source : les résultats SPSS

تقييم معيقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة :

غياب الإتصال الجماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	86	77,5	77,5	77,5
Valide لا	25	22,5	22,5	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Source : les résultats SPSS

عدم توفر البنية التكنولوجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	72	64,9	64,9	64,9
Valide لا	39	35,1	35,1	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Source : les résultats SPSS

عدم وجود دعم من طرف الإدارة لعليا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	76	68,5	68,5	68,5
Valide لا	35	31,5	31,5	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Source : les résultats SPSS

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	67	60,4	60,4	60,4
Valide لا	44	39,6	39,6	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Source : les résultats SPSS