



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-

قسم: إدارة الأعمال

تخصص: تسويق

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان

دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي حسب

نموذج Servequal

دراسة حالة : " المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان- "

إعداد الطالب : بن صغير محمد

بعطوش محمد

المناقشة بتاريخ 11 - 07 - 2021

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضرة أ	د. سعدي طارق
مشرف	أستاذة محاضرة ب	د. براهيمية أسية
ممتحنة	أستاذة محاضرة ب	د. حديد زهية

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر و التقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

قال تعالى

" و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين و ستردون الى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون "

سورة التوبة ، الآية (105)

قبل كل شي أحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم و وفقنا إلى بولوج هذه الدرجة و نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و بالأخص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "أسيا براهيمى " على توجيهاتها القيمة و المفيدة و الإرشادات الصائبة التي لم تبخل بها علينا طوال مدة البحث .

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا الموضوع و تقييمه .

و إلى كل من بذل معنا جهدا وخصص لنا وقتا ونصحننا , نسأل الله العظيم أن يجزيهم عن ما قدموه لنا خير الجزاء إنشاء الله .

الإهداء

نهدي ثمرة عملنا و مجهوداتنا إلى كل من نحبهم و يحبوننا و الى
من سهر على تربيّتنا وتعليمينا و رعايتينا

إليكم يا من عجز اللسان و القلم أن يعطيكما حقكما يا نور حياتنا و
بسمتنا و يا من اجتمعت الخصال حولهما و الجنة ببرهما يا اعز
بسمة في الوجود إلى القلب يا من ساعدونا و ساندونا (والدينا)
إليكما يا والدي العزيزان يا من كنتما أغلى رفيق و الصديق و الناقل
و المرشد الذين سهرتم على تربيّتنا و تعليمينا أشركما على ما
فعلتماه من أجلنا أطال الله في أعماركما و منحكما الصحة و العافية
و قدرني بكما

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لا أنسى فضلهم علي ولا أنسا
بذكر رفقاءنا الذين سهلوا علينا الصعاب و إلى كل الزملاء

في الدفعة 2020-2021

الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة التعليمية

المبحث الثالث : واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي

تمهيد

المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة التعليمية

المبحث الثالث : واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : "دراسة حالة اثر إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان - "

تمهيد

المبحث الأول :تقديم عام للمدرسة العليا لإدارة الاعمال

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	عدد الطلبة في الجامعات الجزائرية 1962-1965	33
(2)	المرافق البيداغوجية	63
(3)	درجات مقياس ليكرت	70
(4)	معامل الفا كرونباخ	72
(5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
(6)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	74
(7)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	75
(8)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	76
(9)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد تشخيص المعرفة	77
(10)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد اكتساب المعرفة	78
(11)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد توليد المعرفة	79
(12)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد خزن و استرجاع المعرفة	81
(13)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد نشر و توزيع المعرفة	82
(14)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد تطبيق المعرفة	83
(15)	إجابات افراد العينة على المحور الأول	84
(16)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الاعتمادية	85
(17)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الملموسية	86
(18)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الاستجابة	87
(19)	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد التعاطف	88

89	تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الأمان	(20)
90	إجابات أفراد العينة على المحور الثاني	(20)
93	معامل تحديد (R-square)	(21)
93	معاملات الانحدار المتعدد	(22)
94	معامل تحديد (R-square)	(23)
95	تحليل التباين Anova	(24)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	٥
(2)	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.	5
(3)	متطلبات تحقيق الجودة الشاملة	41
(4)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	67
(5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
(6)	نسبة توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	74
(7)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	75
(8)	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	76

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	الاستبيان	170
(2)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	178
(3)	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	178
(4)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	179

179	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	(5)
179	معامل ثبات الاستبيان المحور الاول	(6)
180	معامل ثبات الاستبيان المحور الثاني	(7)
180	معامل ثبات الاستبيان الكلي	(8)
180	المتوسطات الحسابية الخاصة بتشخيص المعرفة	(9)
181	المتوسطات الحسابية الخاصة باكتساب المعرفة	(10)
181	المتوسطات الحسابية الخاصة بتوليد المعرفة	(11)
182	المتوسطات الحسابية الخاصة بخزن و استرجاع المعرفة	(12)
182	المتوسطات الحسابية الخاصة بنشر و توزيع المعرفة	(13)
183	المتوسطات الحسابية الخاصة بتطبيق المعرفة	(14)
183	المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الأول	(15)
184	المتوسطات الحسابية الخاصة بالاعتمادية	(16)
184	المتوسطات الحسابية الخاصة بالملموسية	(17)
185	المتوسطات الحسابية الخاصة بالاستجابة	(18)
185	المتوسطات الحسابية الخاصة بالتعاطف	(19)
186	المتوسطات الحسابية الخاصة بالأمان	(20)
186	المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الثاني	(21)
187	معامل التحديد R-square	(22)
187	معامل الانحدار المتعدد	(23)
187	معامل التباين Anova	(24)
188	معامل التحديد R-square	(25)
188	معامل الانحدار المتعدد	(26)

مقدمة

عامة

تعيش منظمات القرن الحادي والعشرين في بيئة معقدة ومضطربة وسريعة التغير بسبب تأثير عدة عوامل منها العولمة ، النمو السكاني و التقدم التكنولوجي ، كل هذه التأثيرات فرضت على المنظمات ضرورة ملحة لتبني نهج اداري قائم على إدارة المعرفة فلقد باتت هذه الأخيرة تشكل أحد التطورات الفكرية لعالم الأعمال المعاصرة ، فقد أدركت جميع المؤسسات أن الظفر بميزة تنافسية أصبح يعتمد بشكل أساسي على الحياة على أصول الفكرية ومعرفة تساهم بصورة كبيرة في تصميم خارطة طريق دقيقة للوصول الى الأهداف المرجوة ، ف إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمسؤولين في مختلف القطاعات عموماً و في قطاع التعليم العالي بشكل خاص ويأتي ذلك نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات، والحاجة الماسة لمؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة.¹

فقد أصبحت المعرفة محل عوامل الإنتاج و الأصول غير الملموسة للمعرفة تجعل نجاح المنظمات يكمن في قدرتها على تشخيص المعرفة و اكتسابها و توليدها و نشرها و توزيعها و تطبيقها ، بالشكل الذي يجلب قيمة مضافة و يمنحها القدرة على مواكبة بيئة تنافسية تركز على التجديد المستمر للمعارف و المعلومات و ذلك من خلال انتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية .

و بالحديث عن الجودة لا يمكن نسيان جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي وذلك لأن التعليم يعد أحد الاحتياجات الضرورية لكل المجتمعات الإنسانية ، و قد أصبح تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي يمثل تحدياً حقيقياً في ظل بيئة علمية تنتسم بالتنافس الشديد بين مختلف المنظمات ، و بالتالي فقد أصبح واجباً على المنظمات التعليمية الأخذ و العمل بها في برامجها و الاعتماد عليها لتطوير الطرق و الوسائل التعليمية في ظل النمو السريع للمعرفة و تنمية كفاءات الأفراد و تحسين الأداء الجامعي بغرض تعزيز القدرة التنافسية ، وقد أصبحت الجامعات

¹ Jorgensen, B. "Individual and organizational learning: a model for reform for public organizations", The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, vol 1, no 3,P 91-103, 2004.

مقدمة عامة

الجزائرية مطلوبة بالافتداء بغيرها من الجامعات العالمية في مجال تحسين جودة التكوين و التعليم بغية الارتقاء الى أعلى التصنيف في مراتب متقدمة حسب المعايير المعتمدة دوليا.

- الاشكالية

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث أساليب الإدارة المعتمدة والناشئة في المؤسسات حيث تحتوي على قدر كبير من أدبيات الإدارة المعاصرة، فهي تقترح رؤية شاملة تهدف إلى جعل المعرفة محور من الأنشطة المؤسسية. لأن الاهتمام بهذه الأنشطة المعرفية أصبح هاجسا للمديرين لإنشاء نظام معرفة قوي داخل المنظمة.²

يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة إدارة المعرفة ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية، كما يستكشف جودة خدمات التعليم العالي، وتأتي أهمية هذا البحث من البيئة النشطة لمؤسسات التعليم العالي وأثرها الكبير في تحقيق الأهداف فالدراسة الحالية تهدف إلى إلقاء الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال وعليه قمنا بطرح الإشكالية التالية

إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا

إدارة الأعمال تلمسان؟

ويمكن معالجة هذه الإشكالية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بعمليات ادارة المعرفة؟
- ما هو مستوى أبعاد جودة الخدمة التي تقدمها المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان؟
- كيف تساهم عمليات ادارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان؟.

فرضيات الدراسة:

² -توفيق صراع " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة كليّ العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير" رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كليّ العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،

مقدمة عامة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التالية :

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة

نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

تتفرع من هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة و تحسين جودة خدمات

التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و تحسين جودة خدمات

التعليم العالي من و جهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم

العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين خزن و استرجاع المعرفة و تحسين جودة

خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نشر و توزيع المعرفة و تحسين جودة

خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و تحسين جودة خدمات

التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

❖ التطرق الى المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.

مقدمة عامة

❖ معرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بالمدرسة العليا لإدارة الاعمال تلمسان.

❖ إبراز الحاجة إلى المعرفة ولتعزيز إدارتها وتطبيق عملياتها في المنظمات التعليمية.

❖ التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة العليا لإدارة الاعمال تلمسان.

❖ محاولة معرفة المشاكل التي تواجهها المدرسة العليا في تطبيق إدارة المعرفة لتحسين جودة التعليم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة إضافة وتكملة للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.
- المساهمة في إثراء البحث العلمي والمكتبة العربية حتى تكون كمرجع للطلبة.
- يهدف هذا البحث إلى تحليل الوضع الفعلي لأعضاء هيئة التدريس واساتذة المدرسة العليا لإدارة الاعمال تلمسان لفهم إدارة المعرفة وعلومها. وأبعادها بالإضافة الى أساسيتها ومشكلات تطبيقها.
- تحسيس الأساتذة والطلبة بالدور المهم الذي تمثله إدارة المعرفة في تحسين التعليم العالي.

أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة موضوع إدارة المعرفة وجذبه لاهتمام الباحثين والاساتذة.
- الاقتناع بأهمية أنشطة إدارة المعرفة في بناء كفاءات وقدرات مؤسسات التعليم العالي.
- قلة الدراسات الميدانية في مؤسسات التعليم العالي التي تناولت بعمق دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي.
- الاختلال الذي يشهده قطاع التعليم العالي بالجزائر من حيث جودة الخدمات المقدمة.



مقدمة عامة

صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات هذه الدراسة فيما يلي:

- ذيق الوقت بسبب عدم اكمال الفصل الأول مبكرا لبداية انجاز المذكرة.
- صعوبة إيجاد الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة في المكتبة.
- صعوبة في استرجاع الاستبيانات وذلك بسبب فيروس كورونا.

منهجية البحث:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع وقد استخدمناه في جمع معلومات الاطار النظري لمعالجة وتحديد المفاهيم الخاصة بالمتغيرات الأساسية للموضوع محلا للدراسة ألا وهما عمليات إدارة المعرفة أبعاد جودة خدمة التعليم العالي حسب نموذج SERVQUAL وهذا استنادا إلى المراجع العربية والأجنبية المختلفة التي تناولت نفس الموضوع من كتب، مذكرات تخرج، مقالات، ومواقع الانترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا عليه لإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أساتذة المدرسة العليا لإدارة الاعمال، من خلال اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة البحث كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

نموذج الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة و تشمل (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن و استرجاع المعرفة ، نشر و توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة).

ثانياً: المتغير التابع: أبعاد جودة خدمة التعليم العالي حسب نموذج SERVQUAL: (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الأمان).



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المتغير التابع

المتغير المستقل

المصدر : من إعداد الطالبين

الدراسات السابقة :

1- الدراسات العربية :

أ- دراسة ربا جزيل المحاميد 2008³ أطروحة ماجستير بعنوان : " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة " : و التي هدفت إلى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في

³ المحاميد ، ربا جزا جميل ، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة الأعمال ، الأردن ، 2008.

مقدمة عامة

ضمان الجودة في الجامعات الأردنية ، وقد تم اختيار عينة مكونة من 6 جامعات و القيام بتوزيع استبانة على الهيئات التدريسية لكل جامعة ، حيث بلغ حجم العينة 317 فردا و قد توصلت الدراسة إلى مايلي :

- وجود علاقة بين المراتب العلمية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .

- انعدام أي علاقة بين الحوافز المقدمة للأعضاء و ضمان الجودة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة عضو هيئة التدريس و ضمان الجودة .

ب- دراسة أبو خيضر⁴ 2009 : بعنوان : " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار

وممارسات " : تهدف هذه الدراسة إلى طرح إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

بالاعتماد على مجموعة من الدراسات النظرية و التجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم العالي في مناطق مختلفة

من العالم و من أبرز نتائجها :

- وجوب تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و تقديم مقترح لخطوات التطبيق .

ت - دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي⁵ أطروحة ماجستير 2010: بعنوان "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق

جودة التعليم العالي : دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة " : تهدف الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في

ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية ، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مقدارها 359

عضو تدريس وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

⁴ أبو خيضر إيمان، " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.

⁵ إسماعيل سالم منصور ماضي ، "دورة إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي : دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - عمادة الدراسات العليا - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، 2010.

مقدمة عامة

- انعدام أي فروق في آراء أفراد العينة حول علاقة الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس و ضمان جودة التعليم العالي .

ث - دراسة راضية بوزيان 2010⁶ بعنوان : " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية " :
الهدف من الدراسة تحديد متطلبات و معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر . وقد بينت نتائج الدراسة على ضرورة تبني و دعم الإدارة لنظام إدارة الجودة و نشر ثقافة الجودة بين الأفراد كما دعت إلى ضرورة مشاركة جميع العاملين بالاعتماد على التعليم و التدريب المستمر ، أما فيما يخص المعوقات فكانت أهمها : عدم الملائمة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية و الثقافة التنظيمية (القيادة ، الهياكل و النظم ، التحسين المستمر و الإبداع) ، و المركزية في اتخاذ القرارات ، ضعف مستوى الكوادر المدربة و المؤهلة التي تتفق مع رغباتهم و توقعاتهم عدم الربط بين الكليات وقطاعات سوق العمل ومقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

ج - دراسة حرنان نجوى 2014⁷ أطروحة دكتوراه بعنوان : " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي " : الهدف من الدراسة هو توضيح مدى الترابط الموجود بين إدارة المعرفة و جودة التعليم العالي من خلال عدة عناصر أهمها : التوليد ، التخزين ، نقل المعرفة ، و بعض المعايير كمؤشرات التخطيط الاستراتيجي و البرامج و طرق التعليم و تسيير الإدارة.

تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة مقدارها 187 أستاذًا من ثلاث جامعات جزائرية و تم التوصل إلى أن معايير الجودة غير مطبقة بطريقة فعالة في الجامعات الجزائرية ، و لتحقيق تغيير و جب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات و دعم البحث العلمي.

⁶ كحيلي عائشة ، منى مسغوني ، لمياء عملني ، " حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر " ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، الجزائر ، 2017 ، ص 28

⁷ - نجوى حرنان ، " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي " ، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، بسكرة، الجزائر ، 2014 .

مقدمة عامة

خ - دراسة صراع توفيق⁸ 2014: أطروحة ماجستير بعنوان "إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي "

: سعت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، و دورها في تحقيق الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها 38 أستاذًا و من أهم نتائج الدراسة :

- تهتم الكلية بالجانب النظري أكثر من التطبيقي فيما يتعلق بإعداد البرامج و المناهج.

- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة و مستوى الجودة التعليمية بالكلية .-

ح - دراسة عبد الرحمان إدريس البقيري أبو جلع⁹ 2015 أطروحة دكتوراه: بعنوان " دور تكنولوجيا إدارة

المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي : دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية

الخرطوم في الفترة 2012 - 2015 " ، سعت الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تحسين جودة

مخرجات مؤسسات التعليم العالي ، و تبيان المفاهيم و المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة من

عمليات و تكنولوجيا و فريق إدارة المعرفة و معايير و مؤشرات جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي ، و عرض

العديد من التجارب الدولية لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي و محاولة الاستفادة منها بتطبيقها في الجامعات

السودانية .

و تم اختيار عينة من مجموعة أعضاء هيئة التدريس من جامعات الخرطوم ، السودان للعلوم و التكنولوجيا (221

عضو هيئة تدريس) و بعد استخدام أداتي الاستبيان و المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي تم

التوصل إلى ما يلي :

⁸ - توفيق صراع، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

⁹ أبو جلع، عبد الرحمن إدريس البقيري . "دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي : دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم في الفترة 2012 - 2015 "، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية الدراسات التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2015 .

مقدمة عامة

- تساهم إدارة المعرفة في إحداث تغيير نوعي و ملحوظ فيما يخص العملية التعليمية وفي دعم قرار الجامعة المبحوثة لكن في المقابل دورها ضئيل في مجال البحث العلمي و تقديم الاستشارات و الأفكار . - و جود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من (عمليات ، تكنولوجيا و فريق إدارة المعرفة) وتحسين جودة كل من (الخريجين ، الأعمال و البحوث العلمية و البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع).

د - دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي 2015¹⁰ ، أطروحة ماجستير : بعنوان " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة " ، تهدف الدراسة إلى محاولة تحديد دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ، طرح مقترحات لتحسين جودة الخدمة التعليمية عبر استخدام مدخل المعرفة الضمنية في مؤسسات التعليم العالي ، تحديد مفهوم المعرفة الضمنية و انعكاسات أبعادها على الجامعات الفلسطينية ، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مقدارها 196 عضو هيئة تدريس و 385 طالب و بعد استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم التوصل إلى النتائج التالية :

- للتطبيق الفعال للمعرفة الضمنية أثر إيجابي على جودة الخدمة التعليمية من ناحية الجوانب المادية و التعاطف ، مما يثبت حاجة الطلبة إلى الاهتمام و تقدير ظروفهم و الروح المرحية و الصداقة في التعامل .

- يرى أعضاء هيئة التدريس أن مستوى كل من المعرفة الضمنية و جودة خدمة التعليم العالي مرتفع في الجامعات الفلسطينية.

ذ - دراسة أمين حلموس 2018¹¹ بعنوان " دور إدارة المعرفة في إيجاد و تعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية بالأغواط " ، تهدف الدراسة الى دراسة عمليات

¹⁰ - هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة " ، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس، -كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين، 2015 .
¹¹ أمين حلموس ، " دور إدارة المعرفة في إيجاد و تعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية بالأغواط" ، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ، جامعة عمار تليجي الاغواط ، المجلد 05 ، العدد 01 ، الجزائر، ص 385.

مقدمة عامة

إدارة المعرفة و تبيان دورها في تحسين الجودة عند أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية في جامعة عمار تليجي ، تمت الدراسة من خلال استطلاع اراء بعض الأساتذة العاملين في الكلية عن طريق استبيان الدراسة ، وقد تم استعمال برنامج SPSS لاختبار الفرضيات ، و من ابرز نتائج الدراسة : أن لعمليات إدارة المعرفة دور في إيجاد و تعزيز الجودة من خلال قيمة معامل R^2 الذي جاء مساويا ل 0.424 مما يثبت أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على تحسين و تعزيز الجودة .

2 الدراسات الأجنبية :

أ- دراسة كيلي¹² 2004 : أطروحة دكتوراه بعنوان " **Institutionnel Research as the catalyst for the extent and effectiveness of Knowledge Management practices in Improving planning and "décision Making in higher Education organizations**

الهدف من الدراسة قياس مدى فعالية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط و اتخاذ القرار في العديد من أنواع و أنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، أعتمد الباحث على المنهج الوصفي الكمي ، وتم اختيار عينة مقدارها 450 مؤسسة جامعية باستخدام اختبار بعدي و تصميم غير تجريبي ومن أبرز نتائج الدراسة :

- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي الفعال و بين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي .

ب - دراسة Robertson¹³ (2004) بعنوان « **intranets and knowledge sharing** »

سعت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق الانترنت و تبادل المعرفة في المؤسسات ، و هدفت إلى البحث عن طرق لتوسيع قدرات الشبكة الداخلية (الانترانت) في تلبية احتياجات المعرفة ، وقد تم التوصل إلى أن شبكات الانترنت في الكثير من المؤسسات لا تزال غير مؤهلة و أن اللجوء إلى تكنولوجيا إدارة المعرفة سيوفر أساسا قويا للاتصالات

¹²Kelly , "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", Journal of knowledge Management, Vol. 1 No. 1, United kingdom , pp. 6-14.

¹³ Robertson james , " intranets and knowledge sharing " , international journal of step two , Australia , vol 04 , num 04 , 2004.



مقدمة عامة

الداخلية ، وقد دعت الدراسة إلى ضرورة إعداد إستراتيجية لإدارة المعرفة قائمة على أهمية استعمال و نشر الانترنت في المنظمة

ت - دراسة¹⁴ Waddell and Stewart (2006) بعنوان " the interdependency between

"knowledge management and quality

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و الجودة ، حيث قام الباحثان باستخدام عينة مكونة من مجموعة من الشركات الاسترالية و توزيع ما يقارب 1000 استبانة ، تم استرجاع 897 استبانة و كان المنهج المستخدم المنهج الوصفي لدراسة الظواهر الاجتماعية ، و تم التوصل إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين إدارة المعرفة و الجودة و أن إدارة المعرفة هو عنصر أساسي لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات.

ث - دراسة¹⁵ Hislop (2010) بعنوان : knowledge management as an ephemeral management

" fashion

هدف هذا البحث إلى محاولة فهم فائدة المعرفة في العقد من 1998 إلى 2008 ، و تم استخدام قواعد البيانات الأكاديمية لقياس درجة الفائدة الأكاديمية التي تقدمها إدارة المعرفة حيث تم التوصل إلى أن مستوى لفائدة الأكاديمية المحصل جراء تطبيق إدارة المعرفة يتبع منحني تصاعدي ، إلا أن الباحثين أكدوا أن الوقت مازال مبكر للجزم أن إدارة المعرفة المؤسسية قد وضعت في مجال الديمومة و الاستمرارية لتحقيق الفوائد الأكاديمي المرجوة.

خطة وهيكل الدراسة:

من أجل الإلمام او الإحاطة بجميع جوانب الموضوع شمل هذا البحث ثلاث فصول :

¹⁴ ¹⁴ -Waddell ,Dinne & Stewart, Deb , « The Interdependency between Knowledge Management and Quality » , Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference , canberra , australia , 2005 .

¹⁵ ¹⁵ -Hislop, D. (2010), "Knowledge management as an ephemeral management fashion", Journal of Knowledge Management, Vol14 , Num 6 , 2010 , United kingdom , pp. 779-790.



مقدمة عامة

1-الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة تطرقنا فيه الى مفهوم إدارة المعرفة ومبادئه او مراحل تشكلها وابعادها وكذا عمليات إدارة المعرفة ومشكلات تطبيقها .

2-الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للجودة في إطار التعليم العالي تطرقنا فيه الى كل المفاهيم المتعلقة بجودة التعليم العالي من أبعاد و خصائص ، و اثر إدارة المعرفة على هذه الجودة

3-الفصل الثالث : تم تخصيصه للدراسة التطبيقية في المدرسة العليا لادارة الأعمال - تلمسان -

خصصناه للدراسة التطبيقية ،وحاولنا من خلاله اختبار صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة

الفصل الأول: الاطار

النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

لقد بدأت المنظمات تصب تركيزها على المعرفة لأنها تمثل عنصر رئيسي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها، فالتحول إلى الشركات و الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو كمغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع و عميق و متزعم حيث أصبح يغطي اقتصاد الدول كمجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة، لذا يهدف هذا الفصل إلى تناول الاطار المفاهيمي الخاص بإدارة المعرفة من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث كالاتي :

- المبحث الأول: المفاهيم العامة لإدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: ابعاد وعناصر إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: اساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: المفاهيم العامة لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي لها تأثيرها الواضح والمهم في تحسين أداء المنظمات وحل مختلف مشكلاتها، إذ نجد العديد من المنظمات العالمية، والحكومات في الدول تولي أهمية كبيرة للمعرفة وتستثمر فيها وتديرها باعتبارها الثروة الحقيقية، فهي عبارة عن راس مال معرفي الذي يمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹⁶

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الأساليب الاستراتيجية للإدارية الحديثة التي قامت بتحقيق وتطوير الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم التعليم والصناعة والصحة والإنتاج ويؤكد علماء الإدارة في العالم المتقدم ان المعرفة المبتكرة

¹⁶-قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، "اثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي" مجلة افاق علمية، جامعة غرداية، العدد: 03، 2019، ص783.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

والمتجددة من أهم وسائل نجاح أي إدارة وهما عنصران أساسيا للقيادة نحو النجاح الاستراتيجي في مختلف الحالات بشرط أن تراعى اتجاهات المجتمع.¹⁷

1. مفهوم المعرفة:

المعرفة لم يقتصر تعريفها على مفهوم واحد بل اقتصر على عدة مفاهيم وانتسب مفهومها الى عدة علماء وبالتالي سنتعامل مع المفهوم من وجهة نظر علم النفس و علم الاجتماع و كذا الفلسفة وبعض التعريفات التي تربطه بالإدارة و التنظيمات.

1.1 تعريف كلمة معرفة لغة: اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء وعادراكه بحاسة من الحواس.¹⁸

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

1.2 تعريف المعرفة اصطلاحاً: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".¹⁹

ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها: الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة أو الدارسة التي يمتلكها الفرد"²⁰

ويعرفها المنجد الفرنسي (Larousse) بأنها: "ما نعرفه من التعلم والممارسة"²¹

¹⁷ - راتب صويص، محمد فلاق، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية" المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، محافظة إربد دراسات العلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011.

¹⁸ - عادل غزالي، "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، الجزائر، 2015، ص 36.

¹⁹ - ندى صارم "دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي لجنة الصليب الأحمر" أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، العراق، 2019، ص 16.

²⁰ - خضير كاظم حمود، منظمة العرف، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2010، ص 55.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

أما: (Burton-Jones) فيشي ريان: المعرفة هي ذلك "المخزون المتراكم للمعلومات والمهارات التي اشتقت من استعمال

المعلومات من قبل المتلقين، حيث أن المتلقينهم الأفراد وبالتالي فإن المعرفة هكذا تعكس المعالجة تفكير أو إدراك

بواسطة الدماغ المادة الخام التي تم تجهيزها في شكل معلومات

ويشير: (Harris and Henderson, 1999) إلى أن: المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ

بالإشارات Signales وتندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى

الحكمة wisdom.²²

3.1 مفهوم البيانات، المعلومات والعلاقة بينهما والمعرفة :

يعرف Laudon & Landon البيانات بأنها: "عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية

المعالجة عليها والاستفادة منها".²³

أما المعلومات فيمكن تعريفها بأنها: "بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى

محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".²⁴

من خلال هذه التعريفات والشكل رقم (01) يتبين أن المعلومات هي حاصل معالجة وفحص البيانات لربطها بهدف

معين أو سياق ما من الأحداث أو بيانات أخرى تكون متكاملة معها، وفي هذا الصدد يوضح الباحثان

Laudon & Laudon أن الفرق الرئيسي بين المعلومات والبيانات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار

²¹ -محمد شنشونة، "نظام المعلومات وأهمية في تسيير المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010 ص 84.

²² -يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول - "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص 04.

²³ -سلوى أمين السامائي، "رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، عدد 49، الجزائر، 2008.

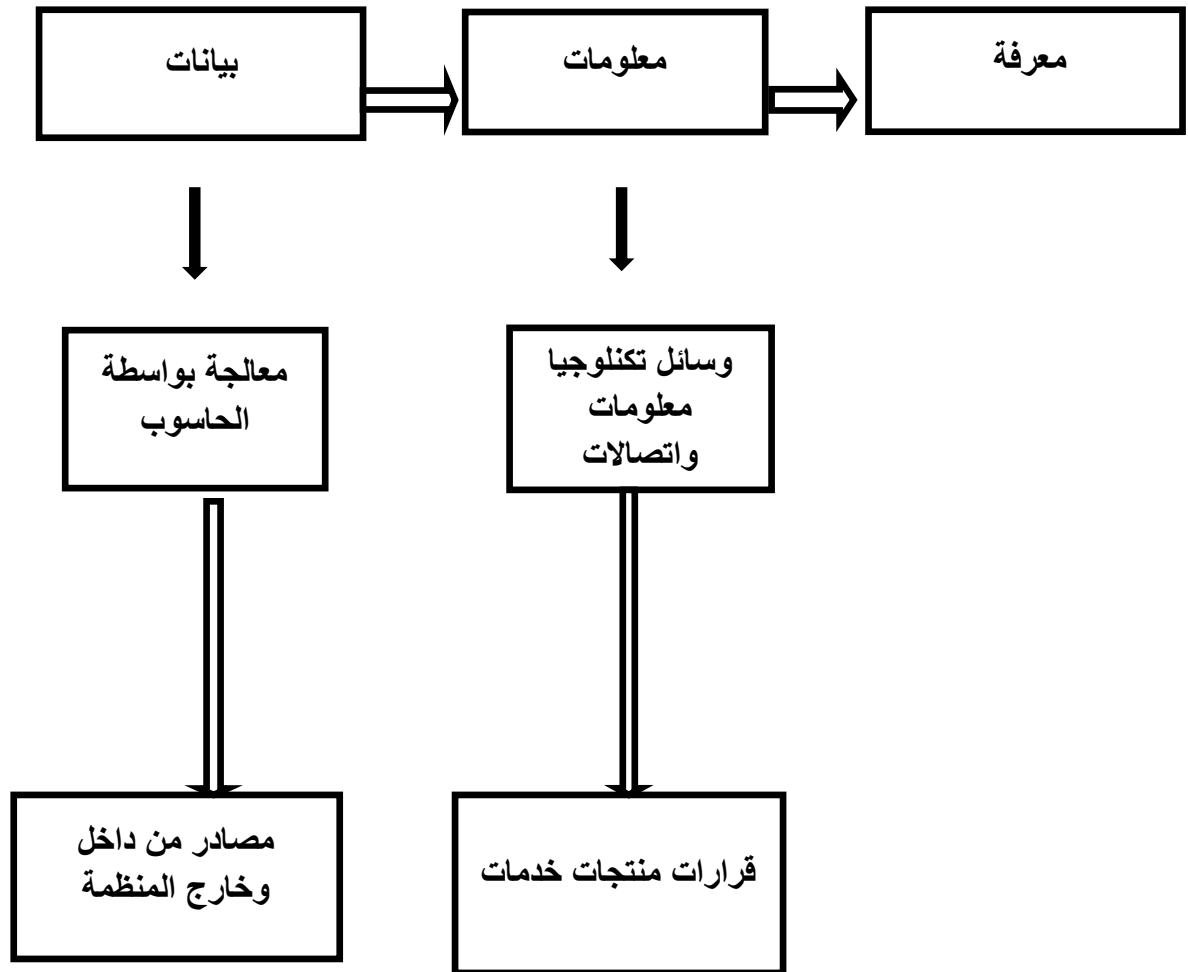
²⁴ -حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 36

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

فالمعلومات التي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسمين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج إلى عمليات وتعديلات قبل اتخاذ أية قرار.²⁵

والشكل التالي يوضح تصور مبسط للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

شكل رقم (02): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة

الاولى، عمان الاردن، 2008، ص 183.

²⁵-نضال الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2011، ص 13

2. مصادر المعرفة:

الحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وإدراكها وهذا يجري بأشكال مختلفة وهي الملاحظة والعقل والمنطق.

ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية²⁶

1.2 مصادر المعرفة الخارجية:

وهي تلك الموارد التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة، اعتماداً على نوع العلاقة مع المنظمات الرائدة الأخرى في المجال أو الانتماء إلى المجموعات التي تعزز عملية تكرار المعرفة. الإنترنت، القسم الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون، الموردون، العملاء، الجامعات ومراكز البحث، البحث العلمي وبراءات الاختراع الأجنبية

2.2 مصادر المعرفة الداخلية:

تأتي المصادر الداخلية من الخبرات والقدرات التي تراكمت لدى أعضاء المنظمة في مواضيع مختلفة من التعلم والعملية والتكنولوجيا المعتمدة وأمثلة على الموارد الداخلية: الإستراتيجية والاجتماعات الداخلية والمكتبة الإلكترونية والتعلم من خلال الذكاء والعقل والخبرة والمهارات أو من خلال الفصول الدراسية الشخصية والحوار والعمليات الداخلية الدراسة في العمل أو البحث وبراءات الاختراع الداخلية.²⁷

3. أنواع المعرفة:

صنفت المعرفة لفرعين أساسيين هما:

1.3 المعرفة الضمنية:

²⁶ -علاء فرحان، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 60 – 65.
²⁷ - اسماعيل سالم منصور ماضي " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة ". رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. 2010. ص 47.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

إنها "المعرفة المتعلقة بالمعرفة التقنية، والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية في روح الفرد، ولكنها لا تتعلق بالمعرفة التي يمكنك مشاركتها بسهولة مع الآخرين أو تمريرها إليهم بسهولة. فالمعرفة الضمنية هي معرفته الشخصية التي يتمتع الأفراد فيها بمهارات عالية المستوى لأنهم غير معروفين أو مكتسبين من قبل الآخرين، وهي مرتبطة بمهارات ليس من السهل نقلها إلى الآخرين في عقل وقلب كل شخص، فالمعرفة الضمنية تعتبر الخبرة الموجودة في أذهاننا والتي لا يمكن تبادلها ومشاركتها بسهولة.²⁸

تعتبر المعرفة الضمنية تلك المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقلك فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات²⁹

2.3 المعرفة الظاهرة:

يتم التعبير عن هذه المعرفة من خلال الحقائق والتعبيرات والصور والآراء، ويمكن تسجيلها على الورق أو في شكل إلكتروني، ويمكن إعادة تدويرها، وتساهم هذه المعرفة في استمرارية نقل المعرفة - كيفية خدمة الذاكرة التنظيمية وتأكيد الاتساق طرق الاتصال، والتأكيد على ممارسات الإدارة والأساليب المستخدمة.³⁰

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة:

بدأت المنظمات في إيلاء المزيد من الاهتمام للمعرفة، والتي تعد العنصر الرئيسي الذي يميز منظمة ناجحة عن المنظمات الأخرى. لم يعد التحول إلى العمل القائم على المعرفة سلوكاً منعزلاً أو مغامرة ذات نتائج لا تُحصى، بل

²⁸-صالح إسماعيل أبو عودة "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة للأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية" رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة الأقصى غزة ، فلسطين، 2016 ص16.

²⁹ -ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2008 ، ص 8

³⁰ -وفاء عبد الفتاح "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي:دراسة ميدانية على جامعة بنغازي" رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا 2013، ص25.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

أصبح اتجاه عميق لذلك أصبح لزوما على المنظمة المساهمة في إدارة المعرفة وتحسين كفاءتها التشغيلية والترويج لها وزيادة إنتاجيتها وتحسين مستوى خدمتها وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها.³¹

1 التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، من بينهم بيتر دراكر (Peter Drucker) وبيتر سنج (Peter Senge) وبول ستارسمان (poll strsmen)، في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر وستارسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية، كما ركز سنج على المنظمة المتعلمة في إدارة المعرفة. وقد درس كل من كريستوفر (Christopher) وكريس أارجيس (Chris Argyris) وليونارد دوروثي (Leonard Dorothy) و (Bartlett) وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.³²

و قامت شركة (Hewert Packard) الامريكية بتطبيق إدارة المعرفة سنة 1985، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت (wallstreet) أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولاته تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضا تطورا ملحوظة لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة، لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.³³

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

-التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية .

-التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة الشبكة العنكبوتية العالمية للإنترنت.

³¹ -توفيق صراع، مرجع سبق ذكره ، ص17.

³² -صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص32

³³ -محمد سمير عبد الوهاب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية:دراسة حالة مدينة القاهرة"، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة 2005، ص 113.

The World Wide Web والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية، والأقمار الصناعية.³⁴

2 مفهوم إدارة المعرفة:

ادارة المعرفة هي اسلوب حديث متقدم لخلق المعرفة ونشرها في المؤسسة لتحقيق أكبر قيمة مضافة للعمل، وتركز ادارة المعرفة على المعرفة الضمنية باعتبارها الأثمن وتحويلها الى معرفة صريحة متاحة.³⁵

1.2 تعريف إدارة المعرفة: عرفها (Duffy) بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخبزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة".³⁶

أما بيتر دراكر (Peter Drucker) "فانه يجلب لنا تعريفا أكثر إيجازا: " تنسيق واستغلال الموارد المعرفية للمنظمات، من أجل خلق المنفعة وميزة تنافسية".³⁷

كما تعرّف بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة 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 واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات...الخ".³⁸

³⁴ -ربحي مصطفى علطن، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³⁵ -ا. بوزيد اوي محمد " إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي " ، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة تيبازة، المجلد الثامن، العدد الثاني ، الجزائر، 2011، ص75.

³⁶ -ربا المحاميد، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

³⁷ - Khairul Mizan Taib, "Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy", Communications of the IBIMA, Volume 6, 2008, p26, university of technology Mara, Selangor, Malaysia.

³⁸ -إبراهيم الخلوفا الملكاوي، " إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2007 ، ص 75.

إدارة المعرفة تعرف بأنها " إيجاد الطرق للإبداع وأسرمعرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها و نقلها إلى الموظفين الذي في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية و بكفاءة و باستخدام الإمكانيات الحديثة و تقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن.³⁹ "

3 مبادئ إدارة المعرفة:

مبادئ إدارة المعرفة هي مجموعة من المبادئ المتكاملة ودليل عمل لإدارة المعرفة تؤسسها الشركة أو المؤسسة أو المنظمة و يعتبر تأسيس المبادئ من أهم الأعمال الإدارية التي يمكن أن تدعم برنامج إدارة المعرفة في المؤسسة التي تعمل بها . وتعد مبادئ إدارة المعرفة في المؤسسة التي تعمل بها من العناصر الفريدة التي تتميز بها المؤسسات والشركات . ويمكن تلخيص مبادئ إدارة المعرفة بما يلي:

1.3 المعرفة من الأصول الثابتة القيمة:

تعتمد إدارة المعرفة على فكرة أن المعرفة من الأصول الثابتة التي يمكن إدارتها مثلها مثل أي أصل مالي مادي ثابت . ويجب أن نتحدث بوضوح هنا ونشير إلى أن المعرفة من الأصول الثابتة ذات القيمة العالية التي توضح بجلاء أنه يتوقع من فرق إدارة المعرفة إدارتها بالطرق المثلى وحمايتها وتأمين استمرارها .

2.3 تختزن المعرفة في مستودعات مركزية:

إن إحدى أهم المشكلات الكبرى التي تواجه برامج إدارة المعرفة هي جزر المعرفة والسبب في ذلك هو رغبة الفرق والأفراد ونزعتهم نحو تخزين المعرفة واعتبارها مستودعات جانبية ملكيتها خاصة.

³⁹ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، " إدارة المعرفة ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات و أهميتها بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وحافظه جدة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ،قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية ، 2007، ص27.

3.3 إمكانية حفظ المعرفة

يمكن حفظ المعرفة وفقا لسياسات الحفظ الخاصة بالمؤسسة والحفظ يتطلب دائما إدارة جيدة لمنظومة تدقيق المعلومات بحيث تبقى حديثة ومتجددة وعلى سبيل المثال تكون كل معرفة قديمة غير مستندة للمصادر الجيدة وموثقة بالمراجع الأصلية ناقص.

4.3 المعرفة محكومة بالجودة

يجب أن نضع باعتبارنا أن المعرفة محكومة بالجودة وعلى سبيل المثال يحدد دليل الجودة طبيعة تأليف الوثائق وإخراجها وتوثيقها ومن ساهم بها ونوع المعلومة المعرفية المقدمة.

5.3: المعرفة مستدامة

يجب مقارنة إدارة المعرفة بالأسلوب المستدام ويجب تأطيرها بأطر جيدة صالحة للتطوير والتحسين ويجب في هذه الحالة تقليل المصادر المعرفية المستخدمة في خزانات ومستودعات المعرفة.

6.3 المعرفة ليست مركزية:

وتلقى مسؤوليات إدارة المعرفة على أقرب الفرق للمعارف وخاصة المعارف المتخصصة ومن غير المحبذ أن تكون كافة عمليات إدارة المعرفة مركزية .

7.3 المعرفة اجتماعية:

المعرفة التي توضع على الرفوف ليست ذات جدوى . تعتمد قيمة المعرفة على مقدار التواصل بين الناس ودخولها إلى المجتمعات وتبادل الأفكار والخبرات المعرفية . إن خلق المعرفة والتقن في إبداعها وتقييمها وتحسينها واستعمالها مسألة اجتماعية بشكل رئيسي..

8.3 المعرفة في متناول اليد:

تكون جدوى المعرفة عظيمة عندما تكون في متناول الجميع . إن الخصوصية والسرية تمنع معظم الشركات من مشاركة معارفها مع الآخرين . ولكن من المهم أن نضع في الحسبان الأسباب التي قد تمنعنا من الوصول السهل للمعارف ونحدد الموجبات التي تقيد انتشار المعرفة . وينطبق مفهوم الوصول للمعلومات والمعارف بالنسبة للأفراد العاجزين أو ذوي الاحتياجات الخاصة⁴⁰.

المطلب الثالث: مراحل إدارة المعرفة، أهدافها، وأهميتها.

سنتعرف في هذا المطلب على مراحل إدارة المعرفة مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة وأيضاً التطرق الى اهداف إدارة المعرفة وأهميتها.

1 مراحل إدارة المعرفة:

1.1 مرحلة المبادرة: في هذه المرحلة تتحقق أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، لأن إدارة المعرفة نشاط اجتماعي

يتطلب مشاركة الجميع، لذلك من الضروري تحديد الهدف والرؤية المشتركة لإدارة المعرفة، ونشرها من خلال

قنوات الاتصال المفتوحة. وتركز هذه المرحلة على ما يلي :

-إنشاء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات ، وإقامة العلاقات الشخصية ، وأنظمة المكافآت ، وإدارة الثقافة

التنظيمية.

-بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار و الآراء المقترحة.

2.1 مرحلة النشر : في هذه المرحلة ، تبدأ الاستثمارات في تطوير البنية التحتية المعرفية لتعزيز وتحفيز

الأنشطة المعرفية ، مثل إنشاء واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة. يركز المديرون على كيفية بناء قاعدة معرفية

⁴⁰-إسماعيل سالم منصور. مرجع سبق ذكره. ص 41. 42.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

بشكل فعال ، وكيفية محاولة بناء الأسس الفنية والتنظيمية الخاصة بهم في النظام لتعزيز الأنشطة المتعلقة بالمعرفة.

3.1 مرحلة التكامل الداخلي : في هذه المرحلة، الأنشطة المعرفية هي الأنشطة اليومية للمنظمة. في هذه المرحلة ينصب تركيز المديرين على كيفية إقامة علاقة بين المعرفة الموزعة وعملية تجميعها في منتجات معرفية وتكامل المعرفة.

4.1 مرحلة التكامل الخارجي : أو مرحلة التداخل، لأن المنظمة تحاول الاندماج مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين (مثل المؤسسات البحثية)، وفي هذه الحالة ستوفر المنظمة الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء، بحيث يكون الأداء متماشياً مع المستوى العالمي.⁴¹

2 اهداف إدارة المعرفة:

إنّ عمليات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيقاً أهداف متعددة نذكر منها⁴²

- التركيز على تطوير الجوارب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في مناقشة السياسات الحكومية حول البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والفهم الشامل لإدارة المعرفة وتطويرها ونشر معناها بين رجال الأعمال ، من أجل زيادة الاستفادة من مبادئ إدارة المعرفة ، وتعزيز الفوائد من خلال تطوير فرص إدارة المعرفة.
- دراسة اللوائح الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وما يتصل بها والتي تؤثر على فاعلية برامج إدارة المعرفة.
- إنشاء بيانات الأعمال والمبادئ التوجيهية المتعلقة بمجتمع المعرفة
- تمثيل مجتمع الأعمال في المنظمة للتعامل مع القضايا المتعلقة بمجتمع المعرفة.

⁴¹ -ريما علي حلاق " دور إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة دمشق" رسالة ماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية ، قسم التربية و المقارنة ،كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2014 ، ص60- 61.

⁴² -خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2009 ، ص 45.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

- صياغة مبادئ ومعايير لمؤهلات إدارة المعرفة للمساعدة في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المتخصصين في إدارة المعرفة.
- إضافة إلى ما سبق تشترك مختلف المنظمات في مجموعة من الأهداف لإدارة المعرفة أهمها :
 - تحديد وجمع المعرفة وتقديمها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لاستخدامها في الوقت المناسب.
 - بناء قاعدة بيانات لتخزين المعرفة وتوفير المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
 - تعزيز تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع الموظفين في المنظمة.
 - نقل المعرفة الضمنية إلى عقل المالك وتحويلها إلى معرفة مرئية
 - إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عملية الابتكار في المنظمة والاستمرار في تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة.⁴³

3 أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمى إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة ممتازة للمؤسسات لتقليل التكاليف وزيادة الأصول الداخلية لتوليد إيرادات جديدة
- إدارة المعرفة هي عملية نظام متكامل تستخدم لتنسيق الأنشطة المختلفة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.
- يمكن لإدارة المعرفة تحسين قدرة المنظمة على الحفاظ على الأداء التنظيمي وتحسينه على أساس الخبرة والمعرفة.
- تمكن إدارة المعرفة المؤسسات من تحديد المعرفة المطلوبة وتسجيل المعرفة المتاحة وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها.

⁴³ -توفيق صراع، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

- إدارة المعرفة هي أداة تمكن المنظمات الفعالة من الوصول بسهولة إلى المعرفة التي تولدها من خلال الآخرين الذين يحتاجون إليها، حتى يتمكنوا من استثمار رأس مالهم المعرفي.
- أداة تستخدم لتحفيز المنظمة لتشجيع إبداع مواردها البشرية لخلق معرفة جديدة وكشف العلاقات والفجوات في التوقعات التي لم تكن معروفة من قبل.
- تساعد إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات على تجديد نفسها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر إدارة المعرفة فرصة للمنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال تمكين المنظمة من تبني المزيد من المساهمات والابتكارات لتوفير المنتجات الجديدة.
- دعم الجهود المبذولة للاستفادة من جميع الأصول الملموسة وغير الملموسة من خلال توفير إطار لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- يساعد على تحسين عملية صنع القرار، بحيث تجعل المستويات الإدارية الأدنى هذه القرارات أسرع، وتستخدم موارد بشرية أقل، وتتخذ قرارات أفضل من المستويات الإدارية الأعلى.⁴⁴

المبحث الثاني: أبعاد وعناصر إدارة المعرفة

المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة

هناك اختلاف في وجهات النظر حول أبعاد إدارة المعرفة باختلاف الباحثين وتوجهاتهم

حيث يرى Duck أن للمعرفة ثلاثة أبعاد أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1 البعد التكنولوجي:** يتضمن هذا البعد مجموعة من المعرفة التقنية التي تم الحصول عليها من البرمجيات، وتشكل هذه المعرفة الهيكل الأساسي لإدارة المعرفة من خلال محركات البحث وقواعد البيانات ورأس المال الفكري والتقنيات الفريدة. لذلك، تحاول المنظمات تحقيق التميز من خلال امتلاك البعد التقني للمعرفة.

⁴⁴ -هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى 2005، ص 22.

2 البعد التنظيمي واللوجستي : يوضح كيفية الوصول إلى المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها ونشرها وزيادتها

وإعادة استخدامها. وذلك من خلال تحديث أساليب إدارة المعرفة الفعالة والإجراءات والوسائل المساعدة.

3 البعد الاجتماعي: ويركز على تبادل المعرفة بين الأفراد ، وبناء مجتمع قائم على ابتكار مديري المعرفة ، ومشاركة

وتبادل الخبرات الشخصية في العلاقات الشخصية ، وتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة ومؤثرة.⁴⁵

و يرى البعض الآخر أنّ أبعاد إدارة المعرفة تتمثل في:

1 البعد الإدراكي: من الضروري تطوير هيكل متكامل يمكن استخدامه لمناقشة المعرفة التنظيمية. يتطلب الأساس

النظري لإدارة المعرفة مدخلات رسومية متعددة ومناقشات نظرية حول المعرفة. في الواقع، لا يمكننا أن نتوقع أن

يصبح كل شخص في المنظمة خبيراً في نظرية الإدراك التنظيمي ومعالجة المعنى أو النظرية التنظيمية يجب

تعديل النظرية لتلبية احتياجات المنظمة.⁴⁶

2 التغيير: يتعلق الأمر بالاستقرار والاستقرار، لذلك يجب أن تحل إدارة المعرفة المشاكل المحيطة بالمنظمة، أي

أن التغيير نفسه يحدث عندما تتغير المعرفة. قبل أن تتغير المعرفة الجديدة، يجب فهم هذه المعرفة وقبولها

ويجب أن يكون هيكل إدارة المعرفة يحتوي على المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير.⁴⁷

فهو يتطلب مقاومة، والتي تعتبر مشكلة في إدارة المعرفة ناتجة عن فهم المشاكل ولكن هذه أيضاً واحدة من

المشاكل المتعلقة بإدارة الأداء، مما يعني أننا بحاجة ماسة إلى تغيير الأولويات داخل المنظمة. إذا أردنا إدارة

المعرفة وممارستها، وهذا يتطلب وضع رؤية خاصة تشمل جوانب معينة من إدارة المعرفة، وهناك مشاكل مماثلة

مع تطوير وإبداع الإدارة الإدارية، وللتغلب على هذه المشكلة قد تطور المنظمة برنامج الحل. اختيار الرؤية

الإستراتيجية لبرنامج إدارة المعرفة، وفي برنامج إدارة المعرفة من الأفضل وضع مجموعة من التطبيقات لإدارة

⁴⁵ -محمد عواد الزلزلات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2008 ، ص 39.

⁴⁶ -حسن حسين البيلالي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى

2007، ص 99.

⁴⁷ -رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 176.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

المعرفة وتنظيم تطوير نظام إدارة المعرفة وحل المتغيرات في هذه البرامج ومتى يجب على المنظمة أن تتغير، فالوقت هو العامل الرئيسي في هذا المجال، لذلك فإن إدارة المعرفة تدور حول الوقت الذي يمثل المستويات الصغيرة والكبيرة من أجل تحسين الممارسات والأولويات ويجب توفير الوقت لذلك. إذا كان هناك ضغط على المنظمة في الأنشطة والإجراءات الحالية فمن غير المجدي إدارة المصالح أو التركيز على إدارة المعرفة.⁴⁸

3 قياس المعرفة: القياس هو آلية مهمة للتكامل داخل المنظمة. تقوم هذه المنظمات بتوجيه الأنشطة الإدارية في المناطق المفتوحة للتدخل المحتمل، ويحدد كل نظام قياس وجهة نظر مختلفة. لذلك، يعد تصميم نظام القياس أحد الأهداف الرئيسية في الجوانب التالية تمكنا معايير التنظيم والقياس من فهم ومعرفة ما إذا كنا على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة.⁴⁹

4 الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي: يجب النظر إلى المنظمة على أنها عملية معرفية وتطبيقها لتحسين هيكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي لعملية معالجة المعرفة، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب إدارة فعالة للمعرفة، على سبيل المثال، أصحاب المعرفة وناشري المعرفة ومنسقي المجتمع، وفي كثير من الحالات توجد هذه الأدوار في مؤسسات مختلفة، لكنها غير مدعومة من قبلهم لأن كل شخص في المؤسسة يعرف أن هذا مفيد، يمكن إكمال الكثير من المعرفة من الإدارة.

5 محتوى المعرفة: إذا تعاملنا مع المعرفة نفسها كمنتج، فيمكن عندئذٍ تصفية المنتج النهائي بعدة طرق، ومن أجل إدارة منتج عملية المعرفة نحتاج إلى فهم التراث المعرفي للمؤسسة، وقد يكون محتواها مرتبطاً بالمنتج. نظم

⁴⁸ -حسن حسين البيلالوي وسلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁴⁹ -رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 180.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

إدارة المهارات، والخرائط المعرفية، والنماذج فوق المعرفية، مثل مبادئ التصنيف التي يستخدمها متخصصو خدمات المعلومات.⁵⁰

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد اقترحت العديد من نماذج إدارة المعرفة لمحاولة فهم وتوجيه عمل إدارة المعرفة بوضع الاستراتيجيات والافتراضات الأساسية، وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن استخدامها لتطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسة:

1 نموذج gupa et jaston نموذج ماركدرت و ديفي:

1.1 نموذج gupa et jaston

يقدم كل من GupaetJaston نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهم أنّ إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعّالة، وتسير هذه المكونات الخمسة وفق التسلسل التالي :

تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من مصادر داخلية أو خارجية للمنظمة.

التقنية: الخطوة الأولى تتبعها العملية التقنية و الكمية الكبيرة من المعارف والمعلومات التي تم جمعها ، والاحتفاظ بالمحتوى المتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية.

ترتيب وتنظيم المعرفة طورت المنظمة آليات لتنظيم وتخزين المعرفة لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منهم في الحصول على المعرفة بأقل تكلفة وفي أقل وقت أثناء عملية صنع القرار .

⁵⁰ -حسن حسين البيلالوي و سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

نشر وتوزيع المعرفة: تعمل عملية نشر المعرفة الفعالة على تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات بطرق مثيرة لأنها تساعد على مشاركة المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أعضاء المنظمة ، بدلاً من الحفاظ على احتكار الإدارة العليا.

تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بالمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، والعمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.⁵¹

2.1 نموذج ماركوردت. Marquardt

يقترح هذا النموذج منهجاً شاملاً ومنظماً لإدارة المعرفة في المؤسسات ، ويمثل النموذج الخطوات الست لعملية توصيل المعرفة للمستخدمين من خلال الخطوات التالية المنفذة بالتسلسل.:

-الاقتناء

-التوليد

-الخزن

-استخراج المعلومات وتحليلها

-النقل والنشر

- التطبيق و المصادقية⁵²

3.1 نموذج: Duffy

⁵¹ -ندى صارم. مرجع سبق ذكره. ص40.
⁵² -ياسر بن عبد الله العتيبي، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصصاً لإدارة التربية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى،السعودية ،2008 ص72.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

ويوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال المشاركة الشخصية والاستراتيجية والعملية والثقافية، وتولد معرفة جديدة من خلال عمليات إدارة المعرفة التالية :

الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها

التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم

الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛

التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل؛

الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو.

2. نموذج حلزونية المعرفة عند Nonaka and Takeuchi

قدم كل من Nonaka وTakeuchi نموذجاً لإدارة المعرفة يقوم على توضيح كيفية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية أو إلى صريحة، وأيضاً من معرفة صريحة إلى صريحة أو ضمنية، وهي تتوافق مع ما تم التطرق إليه سابقاً، وقد أضاف كل من Nonaka وTakeuchi ما يسمى بحلزون المعرفة⁵³

تظهر الأبحاث حول نقل المعرفة أن توليد المعرفة له بعدين هما البعد النظري للمعرفة والبعد الحالي، وضمن هذين البعدين، تحدث دوامة توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط نقل المعرفة الأربعة. في حالة التفاعل الديناميكي، عندما يحدث التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ديناميكياً، سيتم تنشيط اللولب من المستوى الأدنى للأبعاد الحالي إلى مستوى الأبعاد المعرفي النظري. يوضح نموذج دوامة المعرفة كيف تكشف المنظمة عن الفرد الضمني المعرفة التي لديك، وكيفية تنظيمها وتحويلها إلى معرفة ضمنية بطريقة منهجية. يجب على المنظمات إنشاء وتطوير الأدوات والهياكل التي يمكنها جمع المعرفة وتوفير نماذج المعرفة وطرق تبادل المعرفة بين جميع

⁵³ -حميدو عمار، "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2017، ص36.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

الأعضاء فدوامة المعرفة هي التدفق المستمر للمعرفة والتعبير عن أنشطة تدفق المعرفة. والمشاركة والتحويل بين الأفراد والجماعات وداخل المنظمة بأكملها.⁵⁴

- 3. نموذج nonaka Baumard

- لا تنتقل المعرفة للأفراد مثل المجموعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث الأساليب والمنهجيات والأدوات التي يعتمد عليها، والمعرفة الفردية تختلف عن التعلم الجماعي و المعرفة الجماعية.
- وبناءً على هذا الاعتبار، فإن النموذج يدمج البعدين الفردي والجماعي، مما يساعد على جعله اندماجاً لجوهر المعرفة والأبعاد الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى ظهور ثنائي طرق لنقل المعرفة وهي:
- عندما يتم نقل المعرفة الواضحة من فرد إلى مجموعة، ستتوسع المعرفة.
 - الاتجاه المعاكس من جماعة إلى فرد، فالتملك يحدث من جهة.
 - عندما يتم نقل المعرفة الضمنية من الأفراد إلى الجماعات، فإننا في حالة واسعة.
 - أما بالنسبة للتطور في الاتجاه المعاكس، فإن التخصيص يحدث، مما يعني أن المعرفة تصبح مستوى شخصي.
 - عندما يتم نقل المعرفة الافتراضية (الشخصية) إلى الشكل الخارجي لنفس الشخص، فإن هذا الأخير سوف يدرك ذلك.
 - عندما تصبح معرفة الشخص الظاهرة معرفة ضمنية لنفس الشخص، فإنها تضاف إلى المعرفة الضمنية، أي أن الشخص قد دمجها واستوعبها.⁵⁵

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

⁵⁴ -حميدوعمار، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁵⁵ -بوزناق، حسن، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-،الجزائر،2013، ص17. 18.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، وتحدد عناصر إدارة المعرفة في النقاط التالية:

عناصر التعاون و الثقة و التعلم:

1. **التعاون:** إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

1 - 1 **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك .

1 - 2 **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.

1 - 3 **عناصر المركزية و الرسمية و دعم تكنولوجيا المعلومات :**

2. **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة .

2 - 1 **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.

2 - 2 **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات :** التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

3 - **عناصر الخبرة و الابداع التنظيمي :**

3 - 1 **الابداع التنظيمي :** هو القدرة على خلق القيمة، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق

ابتكاره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد .

3 - 2 **الخبرة الواسعة العميقة:** أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.⁵⁶

⁵⁶ -الزيادات، محمد عواد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 67. 68.

يتفق العديد من الباحثين أيضاً على أن عناصر إدارة المعرفة تقتصر على: البيانات والمعلومات والقدرات والاتجاهات والتكنولوجيا والموظفين؛ ويعتقد الباحثون أنه من أجل مواصلة البحث والتطوير، من الضروري إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع بشكل مشترك. لذلك يمكن التعرف على أن المعرفة ليست وثائق وملفات فقط، بل إجراءات، وبصورة أدق هي مجرد سلسلة من الخبرات والتجارب، وهي تنتمي إلى القدرة البشرية على التفكير في فئة العاملين في مجال المعرفة، والمنظمة لديها القدرة على توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحمل مسؤولية استخدامها لتحسين الأداء ودعم اتخاذ القرار..⁵⁷

المبحث الثالث: اساسيات إدارة المعرفة

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمدخلها، فالمدخل الفني والوثائقي يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة واستخدامها وإعادة الاستخدام، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي فيؤكد عملية ابتكار وإنشاء المعرفة.⁵⁸

وقد أشار الكبيسي إلى أن إدارة المعرفة عمليات جوهرية مهما تعددت وتفرعت لا تخرج عن عمليات رئيسة هي : -

تشخيص المعرفة - اكتساب المعرفة - توليد المعرفة - خزن المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة.

من هنا فإن أولى العمليات تبدأ بتوليد وإنشاء المعرفة في المؤسسة، تليها عملية الخزن، والاحتفاظ بتلك المعرفة، ثم عملية توزيع ونشر المعرفة بين أفراد المؤسسة وتبادلها بين المؤسسة وأقرانها من المؤسسات الأخرى، وصولاً للتطبيق العملي للمعرفة. وتحتاج المنظمة التي تهتم بتحسين وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتحسن قدراتها التنظيمية أن تهتم بكل هذه العمليات:⁵⁹

⁵⁷ -رزوقي، نعيمة حسن، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المجلد 9، العدد 2، السعودية. 2004

⁵⁸ -د. علي جبران، أحمد المنصوري، "درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان" مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 10، العدد 2، 2015 ص 08.

⁵⁹ -صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 2005

1. تشخيص واكتساب المعرفة:

1.1 تشخيص المعرفة: هذه هي عملية تحديد الفجوات المعرفية. وتمثل هذه العملية بين المعرفة الموجودة بالفعل في المعرفة والمعرفة التي يجب أن تفهمها المنظمة. وتشمل العملية جمع المعرفة وتحليلها، والحصول على نتائج للخطط المستقبلية، وقد تهدف إلى اكتشاف الأسباب حل مشاكل محددة وتقديم الحلول وتحسين كفاءة المنظمة.

- تحديد المستوى الحالي للمعرفة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

- تحديد الفجوات المعرفية مقارنة بالمعرفة التي يجب على المنظمة تقديمها.

- عند تشخيص المعرفة المطلوبة من قبل المنظمة، يرجى الانتباه إلى رسم بياني معرفي.

تعتبر عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص. وفي هذا الصدد، أشار ألفيسون إلى أن المعرفة بحد ذاتها ليست غامضة، لكن دورها في المنظمة غامض للغاية، لذا فإن عملية التشخيص تحدد المعرفة المناسبة لنا لتطوير حلول للمشكلات.⁶⁰

وأوضح العمري أنه إذا أرادت منظمة مراقبة قدراتها المعرفية، فعليها أن تتحرك في اتجاهين، أي أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة بقدرات المنظمة وفهم المنظمة من قبل أعضائها وخبرائها. يتم اتباع المعلومات والخبرة التي تقدمها المنظمة ورعايتها المستقبلية من خلال تحديدها من مصادر خارجية في البيئة المعرفية حول المنظمة، والتي يجب مراقبتها بعناية وفقاً لمصالح المنظمة وارتباط المنظمة معها.⁶¹

لذلك، يجب على المنظمة تعيين موظفين ذوي معرفة مهنية ومنحهم مسؤولية مراقبة وتحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، ولهذا السبب، يجب على المنظمة إنشاء دليل لموظفيها وخبرائها لفهم معارفهم وخبراتهم. يمكن التعبير عن الدليل في شكل جدول. يحتوي المحور الرأسي على أسماء الموظفين ومناصبهم في المنظمة، ويحتوي المحور الأفقي

⁶⁰-Alvesson, Mats, "organisation comme rhétorique les entreprises intensives de connaissances et la lutte contre l'ambiguïté" journal des études de gestion, v 30, n 6, France, novembre 1993, p 1003

⁶¹ - غسان عيسى العمري، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص مكنة التربية، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن. 2004، ص 8.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

على مجالات المعرفة التي تريد المنظمة مراقبتها. ثم يتم وضع رموز التعبير في التقاطعات للدلالة على الخبرة الشخصية والعلاقة بين محوري مستوى الاهتمام. فيما يتعلق بالمعرفة الخارجية لمنظمة المراقبة، يجب مراعاة العوامل

التالية:⁶²

-الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر : التي تتخصص في متابعة حركة البحث العلمي علالمستوى العالمي .

-الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة.

- مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد.

2.1 اكتساب المعرفة:

وفي هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة .

وهي الحصول على معرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية وتحويل المعارف الجديدة الى معارف صريحة متاحة

للجميعو تتمثل بمدى اعتماد العاملين على انفسهم و استخدام أسلوب الحوار و جلسات العصف لتطوير المعارف و

مدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية.⁶³

2 توليد وخرن المعرفة:

1.2 توليد المعرفة :بالنسبة للعديد من الكتاب، فهي تعني خلق المعرفة ، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق

العمل وجماعات العمل. يدعم هؤلاء الأشخاص وجماعات العمل إنشاء معرفة جديدة في المشكلات الجديدة

والممارسات الجديدة. رأس المال، تساعد هذه المعرفة الجديدة والممارسات الجديدة في تحديد المشاكل وإيجاد حلول

جديدة لها بطريقة مبتكرة ومستمرة، كما أنه يوفر للمنظمة إنجازات بارزة والقدرة على تحقيق مكانة عالية في السوق

⁶² -بروست، جليبرت وآخرون "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة حازم حسنصبيحي، دار النشر الهندسية، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2001، ص7.

⁶³ -محمد تركي، البطاينة «إثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي – دراسة حالة المصارف التجارية الاردنية» مذكرة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الأعمال ، قسم الادارة و ادارة الأعمال، جامعة عمانالعربية، عمان ،الأردن، 2007، ص10.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

في مختلف المجالات ، مثل الاستراتيجيات العملية ، واعتماد مسارات عمل جديدة ، وتسريع سرعة حل المشكلات والهجرة وتطوير مهارات المهنيين والمساعدة في الإدارة لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها⁶⁴

لأن المعرفة والابتكار عملية ذات اتجاهين: المعرفة هي مصدر الابتكار ، ومكافآت الابتكار هي مصدر المعرفة الجديدة.⁶⁵ ويرى الحجازي أنه في حالة عدم وجود أفراد ، لا تستطيع المنظمة إنتاج المعرفة ، لذلك يجب أن توفر بيئة مناسبة لتحفيز ودعم أنشطة خلق المعرفة التي يقوم بها الأفراد.⁶⁶

لكي توفر المنظمة بيئة مناسبة لتوليد المعرفة، سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي ، يجب أن تحتوي على العناصر التالية:

- التواصل والتفاعل بين الأفراد.

- تحلى بالشفافية والنقل من الحواجز.

- تجربة التكامل.

إلى أن من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (seci) في منظمة نوناكا وتاكاشي، وقد اشتق اسم

النموذج من الحرف الأول للكلمات التي تمثل العمليات التحويلية الأربعة للمعرفة ألا وهي التطبيع

(socialisation)الإخراج (externalisation) الدمج (combination) الادخال (internationalisation)

يطلق عليه دورة إبداع المعرفة، وأن توليد المعرفة يعود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي

تدفع عملية توسيع المعرفة : الأولى تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، والثانية تحويل

المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي،

وبقدم هذا النموذج أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية

⁶⁴ -طاهر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2007 ، ص 32.

⁶⁵ -علي، عبدالستار وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006 ، ص 42.

⁶⁶ -حجازي هيثم علي، "إدارة المعرفة"، دار الأهلية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الأردن ، 2005 ، ص 82.

والمعرفة الظاهرة وهي:

1.1.2 المعرفة المشتركة: وتشمل التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة ضمنية، ويتم ذلك عندما يلاحظ المرء أو يقلد أو يتحدث مع الآخرين.

2.1.2 المعرفة الخارجية: عندما يتمكن الأفراد من التعبير عن المعرفة الضمنية التي يمتلكونها ، فإنها تشمل التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

3.1.2 المعرفة الجماعية: وتشمل الانتقال من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة وكذلك التبادلات بين المجموعات مثل الجامعات والمدارس.

4.1.2. المعرفة الداخلية: وهي تنطوي على التغيير من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية عن طريق أداء المهام بشكل متكرر ، ثم تصبح الأمور طبيعية.⁶⁷

ويبدو لنا أننا نأخذ توليد المعرفة متشعبة وكثيرة، نذكر منها :

- من خلال تدريب الأفراد وتنقيفهم، وقراءة وملاحظة التجارب المتشابهة والخبرات السابقة ، أو اكتساب المعرفة من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

- تتولد المعرفة من خلال الجمع بين المعرفة السابقة والتفكير الجديد المتولد أثناء عملية التفكير في موقف معين.

- تتولد المعرفة من خلال الاكتشاف والخبرة والإبداع.⁶⁸

2.2 خزن المعرفة

⁶⁷ -حجاز هيثم علي، مرجع سبق ذكره. ص 83.

⁶⁸ -العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2006 ، ص 317.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

تشير عملية تخزين المعرفة إلى العمليات المتعلقة بالحفظ، والصيانة، والبحث، والوصول، والاسترجاع، وتحديد المواقع، وهذا هو الحفاظ المستمر والحفاظ على المعرفة في ذاكرة المنظمة ومستودع المعرفة.

تخزين المعرفة هو الجسر الذي يربط عملية اكتسابها وحمايتها واسترجاعها، حيث يتم جمع المعرفة وتراكمها في المنظمة، وهذا يتطلب التحديث المستمر لذاكرة المنظمة، والحاجة إلى تحسين طرق الاتصال لتسهيل وصول العمال. المعرفة موجودة في مواقع متعددة في المنظمة. تمثل هذه المواقع خمسة مواقع: الأفراد، والهيكل التنظيمي والأدوار، والممارسات والإجراءات المتسقة التنظيمية، وثقافتهم والهيكل المادي لمكان العمل. يعتمد نجاح إدارة المعرفة بشكل أساسي على أسئلة حول الإدارة الناجحة للمستندات. يمكن القول إن الإجراءات المخزنة تبرز.

وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال عديدة منها:

الأفراد: هم أصحاب الخبرة ويجب عليهم توفير آليات الحوافز وإجراءات الحوافز لضمان النقل المنظم للخبرة في السلم الوظيفي ولضمان الحفاظ على معرفتهم المهنية.

أجهزة الكمبيوتر: تعد أجهزة الكمبيوتر طريقة شائعة للحفاظ على المعرفة. ويمكن لهذه المعرفة تحسين الكفاءة والدقة ومساحة التخزين الضخمة لأجهزة الكمبيوتر، ولديها قدرة عالية على معالجة المستندات المخزنة في شكل رقمي. ويمكن معالجة هذه المستندات بطرق مختلفة. وكيف لضمان تزويد موظفي المنظمة بالإجابات والرد على استفساراتهم بالطريقة الأنسب.⁶⁹

3- توزيع المعرفة و تطبيقها

1.3 توزيع المعرفة

ويعني نشر المعرفة داخل المؤسسة والتشجيع على تقاسمها وتشاركها، وايصالها في الوقت والمكان المناسبين من اجل تحسين الأداء.⁷⁰

بالنسبة للمؤسسات التي لديها هذه المعرفة، من الضروري مشاركة المعرفة أو وضعها في إطار الأنظمة والإجراءات التي تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين بها، حيث سيؤدي ذلك إلى القضايا ذات الصلة. لصالح الجميع. ثم يدرك أي جزء منه المصلحة العامة و من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية ، ولكن لا يزال من الصعب توزيع المعرفة الضمنية في عقول وخبرات العاملين ، وهذا يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة ، ولن تحدث مشاركة المعرفة وإعادة استخدامها في التنظيم ما لم يعتمد مديرو المعرفة مبادئ مشاركة المعرفة في جميع أنحاء المنظمة ، فمن المشجع في هذا الصدد أن بعض المنظمات بدأت في تقييم ومكافأة الموظفين الذين يشاركون المعرفة ويستخدمونها ..⁷¹ وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة . وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها:

-فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.

-التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

-وكلاء المعرفة.

⁷⁰-Mertins, G &Descouwzoe, K. " Don't Just Management Crises". New Zealand Management, Vol, 50, No 1, new zeeland , 2003 , p176-196 .

⁷¹ -العلي، عبدالستار. مرجع سبق ذكره ص 240.

-مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

-فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

- الوثائق والنشرات الداخلية.⁷²

2.3 تطبيق المعرفة إن تطبيق المعرفة هو الهدف الرئيسي والغرض من عملية إدارة المعرفة، مما يعني استخدام

المعرفة في الوقت المناسب، ومن خلال استخدام المعرفة في الأنشطة والعمليات التنظيمية (مثل إدارة الموارد

البشرية، والإدارة المالية)، وفرص الاستثمار في المنظمة. واتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات والسلع وحل

المشكلات ويهدف التطبيق إلى تحقيق أهداف المنظمة. تطبيق المعرفة يعبر عن نقل المعرفة لعملية

التشغيل.⁷³ إذ أنهم ن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة

من خلال نوعين من العمليات هما:

العمليات الموجهة المباشرة: يشير إلى العملية التي يقوم فيها الفرد بمعالجة المعرفة مباشرة كإجراء آخر دون نقل

المعرفة أو نقل المعرفة إلى الشخص المستهدف بواسطة المعرفة.

المعرفة الروتينية: هذا يعني استخدام المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج

التي توجه السلوك المستقبلي للآخرين. فيما أوضح مارتنتسون وجودن تطبيق المعرفة:

فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا : إنها مجموعة عمل مخصصة يمكن استخدامها عندما تكون المهام معقدة

ولديها درجة معينة من عدم اليقين ولا يمكن استخدامها كتعليمات أو إجراءات روتينية متعلقة بها.⁷⁴

المطلب الثاني: مسارات إدارة المعرفة و مجالاتها

⁷² -أبو فارة و عليان. مرجع سبق ذكره ص 60.

⁷³ -الزيادات، محمد عواد أحمد. مرجع سبق ذكره. ص 103.

⁷⁴ -Martensson, Maria. A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool, Journal of Knowledge Management, Vol. (4), No. (3). 'University of Stockholm , Sweden , 2000 , p 211.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

في هذا المطلب سنتعرف على مختلف مسارات إدارة المعرفة بما في ذلك مجالات تطبيق إدارة المعرفة وفي الأخير سنتطرق الى متطلبات إدارة المعرفة

1. مسارات إدارة المعرفة

تعتبر هذه المسارات بمثابة طرق منهجية تعتمد على إدارة المعرفة وفق آليات الحداثة التي تنتهجها المنظمات نذكر منها:

1.1 التمييز التشغيلي : عبارة عن آلية رشيدة تعتمد على قلة التكاليف و الكفاءة العالية. ويعطي أفضلالنتائج التي يمكن تحقيقها داخليا وهو ما طبق في الشركات الصناعية الرائدة بصفة دورية، التي اعتمدت على إستراتيجية التمييز بين تخفيض تكاليف التشغيل بصفة دورية لتفادي الخسائر و ،التوجه نحو الربحالدائم.

2.1 التواصل مع العملاء : تعني توصيل الخدمات التي يطلبها العميل بالضبط , و متابعة بعدية كخدمة ثانوية تقدمها المؤسسة. إعتد سيدة المنتج على الابتكار :هنا يتم طرح المنتج الأفضل و الأحسن و الأجود في قائمة أولويات الإدارة ,أي التركيز على المنتجات النفعية على مستوى المدى البعيد .

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المعرفة قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المؤسسات في تحقيق أي تغيير إيجابي.⁷⁵

2.مجالات إدارة المعرفة

مجالات إدارة المعرفة هي كما يلي:

- صنع القرار في جميع المجالات: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد صانعي القرار في الحصول على التعليم.

- المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار محدد، وتمكين صانعي القرار من فهم جميع جوانب وأبعاد الموضوع وتأثيره.

⁷⁵-عبد الستار العلي و آخرون, مرجع سبق ذكره,ص 8

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

- التخطيط الاستراتيجي: الأشخاص ذوو المعرفة والخبرة هم أكثر قدرة على التخطيط من غيرهم، لذلك، فإن المعرفة ذات فائدة كبيرة في صياغة وصياغة الخطط الاستراتيجية.
- تخطيط العملية وإعادة التصميم : أي إعادة تصميم إجراءات العمل والعملية.
- التواصل: تساعد عملية الاتصال على نقل المعلومات اللازمة لحل المشكلة.
- مجال البحث والتطوير.⁷⁶

3-متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

1.3تكنولوجيا المعلومات:

يمكن أن تساعد جميع المحتويات التي تستخدمها أجهزة وبرامج الكمبيوتر في ضمان أمن جميع إحصاءات المعلومات وتخزينها واستخدامها على مستوى الإدارة، وتمكينها من تبادل المعلومات والتوافق مع بعضها البعض من أجل تحقيق أعلى مستوى من كفاءة الإنتاج. من المستحيل معالجة كمية كبيرة من المعلومات التقليدية، فأنت بحاجة إلى نظام معلومات إلكتروني متكامل يسمح للمستخدمين بالوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب .

2.3توفير الموارد البشرية اللازمة:

تتطلب إدارة المعرفة موارد بشرية مبتكرة لخلق المعرفة ومشاركة المعرفة مع الآخرين، خاصة عندما يتم استخدام فرق العمل على نطاق واسع لإكمال المهام التنظيمية. يتطلب عالم المعرفة الأفراد في المنظمة لديهم القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة. أولاً، استخدام المعلومات بدقة، وثانياً، فهم نتائج الاستخدام وثالثاً، يتطلب تغيير

⁷⁶ -خضر مصباح إسماعيل طهلي، مرجع سبق ذكره ، ص.25.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

محتوى العمل تطوير الموارد البشرية للتكيف مع تطور البيئة، وتعتمد عملية إنشاء المعرفة على نوع العلاقة بين الأفراد في المنظمة وقيادة المنظمة تعني أنها بحاجة إلى بيئة اجتماعية تشجع على الإبداع والابتكار.

3.3 الهيكل التنظيمي:

إنه أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، والمفردات التي يحتوي عليها تحد من حرية العمل وتطلق الإمكانيات الإبداعية للموظفين، لذلك يجب أن تكون مرنة حتى يتمكن أعضاء المعرفة من تطوير إبداعهم والعمل بحرية. و اكتشاف المعرفة وتوليدها، لأنها تتحكم في الطريقة التي يتم بها اكتساب المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها، ثم إعادة استخدامها، وهي مرتبطة أيضاً بتحديث المعرفة حول الإجراءات والمرافق والأدوات المساعدة والعمليات المطلوبة لإدارة فعالة وذات كفاءة ، للحصول على قيمة اقتصادية ذات مغزى .

4.3 الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة الهوية الاجتماعية للمؤسسة وجزء لا يتجزأ من شخصية المنظمة، ويجب أن تكون فريدة ومميزة في نظر العمال والعملاء، لأنها تقدم صورة شاملة تعكس القيم والمعتقدات حول موقع المنظمة الحالي، ويعتمد الوضع المستقبلي ونجاح نظام إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية التي تدعم جهود وأنشطة الموظفين في المنظمة، كما أن خلق ثقافة تنظيمية يعزز ويدعم إنشاء وتبادل المعرفة والتعاون بين الأفراد، ويشجع على قضاء الوقت في التعليم ومكافأة السلوك الإيجابي.⁷⁷

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

سنحدث في هذا المطلب عن المشكلات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة بما في ذلك الاستراتيجيات التي يلزم تنفيذها لتكون تطبيق إدارة المعرفة عملية ناجحة و في الأخير سندرس و نكتشف عوامل نجاح إدارة المعرفة

⁷⁷-شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكر"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر. 2016 ص33.34.

1- استراتيجيات إدارة المعرفة:

من أجل إدخال إدارة المعرفة في المنظمات، اقترح الباحثون الاستراتيجيات الثلاث التالية:

1 - الاستخدام التدريجي لاستراتيجية إدارة المعرفة: عندما يكون لدى الأفراد درجة معينة من الاهتمام وتكون

ظروف المنظمة مناسبة، يمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً ، وهذه الاستراتيجية تمكن المنظمات التي ترغب في تطبيق إدارة المعرفة لبناء قدرات إدارة المعرفة.

2 - الاستراتيجية حكيمة: تعتمد هذه الاستراتيجية على التبنّي الحكيم والحصيف لإدارة المعرفة، لأنها تبدأ بشكل مناسب عندما تكون ظروف المنظمة مناسبة، ثم في وقت لاحق على نطاق واسع وحسب الحاجة.

3- الاستراتيجيات الداعمة لوجهات النظر عالية المستوى والفعالة: تهدف المنظمة إلى تحديث الاستراتيجية وتقويتها من خلال وجود إدارة ابتكارات مرتبطة بالمخاطر، وتعتبر ذات عوائد عالية للمنظمات الملتزمة بتحقيق المخاطر. ميزة تنافسية دائمة، سريعة.⁷⁸

اعتمادًا على طبيعة عمل المنظمة والأساليب المتبعة، هناك بعض استراتيجيات إدارة المعرفة المختلفة وهي:

4 استراتيجية الترميز:

التركيز على الكمبيوتر والتركيز على الترميز وتسجيل المعرفة وتخزينها هو استراتيجية وصفية. وكذلك القياس والنقل، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قاعدة بيانات ، ويمكن توزيعها على جميع الموظفين من خلال شبكة الشركة لعرضها واستيعابها واستخدامها في مختلف أعمال المنظمة.

⁷⁸ -يوسف المحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- جامعة منتوري، الطبعة الثالثة ، الجزائر، 2010 ، ص71.

5 استراتيجة التخصيص:

مع التركيز على مشاركة المعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد ، تعتبر أجهزة الكمبيوتر أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم ، بدلاً من كونها أداة تخزين المعرفة التي ليست وصفاً وتعليماً وقابلة للنقل ولكنها قابلة للتعلم.

من خلال الملاحظة المباشرة والتعايش والعمل المشترك والعمل الجماعي والخبرة، سيتبادل الأفراد ذوو المعرفة المعرفة مع بعضهم البعض في التواصل والتفاعل والعمل المشترك.

يعتمد تنفيذ هذه الاستراتيجيات على كيفية تقديم المنظمة للخدمات للعملاء التي يستخدمونها، وعادة لا تستخدم المؤسسات إحدى هاتين الإستراتيجيتين وتتجاهل الأخرى ، لأن معظم المنظمات الناجحة تستخدم هذه الإستراتيجيات المستخدمة الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة و يكون ذلك بتطبيق إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.⁷⁹

2-مشكلات تطبيق إدارة المعرفة :

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى منظمات معرفية ،وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية و تنظيمية وآخر يشخصية تتعلق بالعاملين و من اهم العوائق :

- القواعد الثقافية تعيق تبادل المعرفة .
- عدم وجود كبار القادة لدى إدارة المعرفة .
- الفهم غير الكافي لمفهوم ومحتوى وفوائد إدارة المعرفة .

⁷⁹-محمد عواد أحمد الزيادات،مرجع سبق ذكره ،ص144 ، ص146.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

- هناك نقص في التكامل بين الأنشطة التنظيمية المتعلقة بإدارة المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي .
- ضعف الروابط في التدريب المتعلق بإدارة المعرفة .
- لا يوجد موظفين مؤهلين للقيام بمهام إدارة المعرفة .
- الافتقار إلى البنية التحتية المناسبة .
- الأدب المعرفي نادر . عن طري قحساب الأعمال الورقية وتقليلها
- المبالغة في تسجيل المعرفة . ما إذ اكان مفيدا عن طريق تسجيل كل المعارف .
- معرفة خاطئة . للأشخاص الذين ليس لديهم معرفة وخبرة وحل المشكلات
- اكتناز المعرفة . شعور العمال بالمنافسة أو التهديد أو نقص الوعي بقيمتهم الخاصة
- تسرب المعرفة . من خلال التقاعد والانتقال إلى مكان عمل آخر .
- عدم وجود رؤية واضحة وأهداف محددة .
- عدم وجود المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي والجماعي .
- نقص مهارات الموظفين .
- ضعف القيادة الإدارية للجهات الحكومية.⁸⁰

3-عوامل نمو نجاح إدارة المعرفة:

تتدرج عوامل نجاح إدارة المعرفة فيما يلي:

- وضع نظام لفهم ونشر ومشاركة التعلم .
- تحفيز العاملين على التطور والمشاركة في الرؤية الجماعية وإتاحة الفرص للأفراد للمشاركة
- الحوار والبحث والنقاش .

⁸⁰-نجم، عيود إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية عمان، الأردن. 2008 ص22.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المعرفة

- تشجيع ومكافأة روح التعاون والعمل الجماعي ، وتأمين هذه الروح إلى الأبد .
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي .
- مساعدة الأفراد على تحديد دور المعرفة ومتطلباتها ومحتواها وتطبيقها لإتمام عملهم .
- التركيز على تدفق المعرفة بدلاً من تدفق المعرفة.
- ابتكار وشدد على إتاحة الفرصة للأفراد لمواصلة التعلم .
- إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والمناقشة .
- إنشاء نظام لفهم ونشر ومشاركة التعلم .
- تعزيز تنمية العاملين والمشاركة في الرؤية الجماعية

خلاصة الفصل الأول

بناءً على ما سبق ، يمكن القول إن المعرفة هي أصل أساسي غير ملموس يتزايد دوره يوماً بعد يوم . وقد أدى الى نجاح منظمات الأعمال مع تحول بيئة الأعمال لهذه المنظمات من كونها قائمة على أساس اقتصادي الى تنمية المعرفة على أساس الخبرة الشخصية والقدرة في الاقتصاد الجديد والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من محيطها وافراد العمل.

يوفر اعتماد وتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة التي حققت بدوره أقصى فائدة من حيث التنظيم الإداري والقوى العاملة والتكنولوجيا الذي جعل المعرفة ممكنة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة، والتي ستستفيد بشكل كامل من أهداف المنظمات المتوافقة مع المتغيرات البيئية وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى ذلك، المنظمات والهياكل الخاصة التي تعتمد على العمل الجماعي وأقل أهمية في صنع القرار بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية، فهي تتضمن أيضاً أحد المتطلبات الضرورية للممارسات والمفاهيم و السلوكيات والمواقف الفردية للتكيف مع عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة .

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي

تمهيد:

يعتمد المستقبل بشكل كبير على قدرتنا على إنتاج نظام تعليمي فعال قادر على إحداث تغيير ملموس يشمل جميع جوانب حياتنا اليومية، حيث أن لا أحد يستطيع أن ينكر اليوم أن التعليم العالي أصبح اللوحة المحركة في أي معادلة تنمية، فالدول التي أدركت ذلك و عملت به هي التي تقود العالم الآن ، بينما هناك دول لازلت تتخبط في التخلف و الفقر بسبب تهميشها المتواصل لكل شيء له علاقة بالتعليم .

إن هذه البيئة الصعبة تجبر المؤسسات الجامعية على رفع التحدي لحل مشاكل القطاع التي تعتبر أحيانا مبهمة و معقدة، لاسيما أن هذا التعقيد في كثير من الأحيان مصدره ضعف أساليب الإدارة التقليدية التي أصبحت تدريجيا غير قادرة على الاستجابة للمتطلبات التي فرضها السوق و المجتمع في أن واحد، و التي تعتبر أيضا كعائق يقف في وجه تبني أسلوب إداري قائم على المعرفة و التوجيه السليم، فالانتقال من نهج متركز حول وسائل الإنتاج إلى نهج قائم على تثمين و تعزيز المهارات و المعارف أصبح ضرورة حتمية للنهوض بالقطاع .

لذا فيمكن اعتبار أن إدارة المعرفة تمثل رهانا أساسيا بالنسبة لكل المؤسسات الجامعية حيث أنها تساهم بصورة فعالة في تحسين جودة التعليم وفي نفس الوقت تسمح بالتوجه إلى إدارة قائمة على المرونة، الإبداع و التجاوب، بالإضافة إلى أن الجامعة ليست مؤسسة تعليم بسيطة بل تعتبر كمنظمة تسعى إلى خلق ، حفظ و نشر المعرفة ، لذلك و بناءا على ما سبق و قصد الإلمام بخبايا الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، جزأنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول قطاع التعليم العالي في الجزائر ، بينما يشتمل المبحث الثاني على ماهية جودة الخدمة التعليمية أما المبحث الثالث يسعى إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي .

المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر

يعتبر التعليم العالي هو المحرك الأساسي للتنمية في أي دولة، نظراً لأنه يمثل المصدر الأساسي لتحصيل المعرفة العلمية في جميع المجالات باختلافها، حيث أن للاستثمار في التعليم أثر كبير على النمو الاقتصادي، كما بينته مختلف الدراسات الاقتصادية. في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التعليم العالي، مكوناته، أهميته وعلاقته بالنمو الاقتصادي

المطلب الأول : مفهوم التعليم العالي و أهميته

قد تختلف مفاهيم التعليم العالي إلا أن جميعها تتفق على الأهمية البالغة له في تحقيق النمو الاقتصادي بصفة خاصة، حيث أن هذا الأخير هو المفتاح الرئيسي لتحريك عجلة التنمية.

1- مفهوم التعليم و مكوناته :

سنناقش أولاً التعليم بصفة خاصة ثم نلج إلى التعليم في المرحلة الجامعية (التعليم العالي)

1- 1 مفهوم التعليم: هو " ترتيب و تنظيم للمعلومات لإنتاج التعلم، و يتطلب ذلك انتقال المعرفة من مصدر إلى مستقبل، و تسمى هذه العملية بالاتصال". و نتيجة اعتماد التعليم المؤثر على مواقف و معرفة متجددة، فإن الحصول على تعليم فعال يستوجب تحقيق عملية اتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية، و يمكن أن تكون الوسائل التعليمية و التكنولوجية من العوامل المهمة في زيادة فعالية عملية الاتصال⁸¹ »

1 - 2 مفهوم التعلم : يقصد به " عائد أو منتج عملية التعليم ، فقد تحدث عملية التعليم، ولكن عائد هذه العملية قد لا يكون ثابتاً بالنسبة للجميع، فكل متعلم له مفاهيمه وقيمه وعاداته، كما أن لديه مشكلاته، وبناء على

⁸¹ نوال نمور، " كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي " ، أطروحة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص10.

ذلك فإن الجهد المبذول في عملية التعليم قد يحقق النتائج المتوقعة لدى بعضهم، وقد لا يحققها لدى بعضهم الآخر، وقد يحققها بدرجات متفاوتة لدى آخرين⁸²

3 مكونات العملية التعليمية

1 - 3 - 1 المعلم: يقع على عاتقه مهمة بناء العقول و تنشئة الأجيال ، من خلال قدرته على التأثير في المتعلمين اثر الاحتكاك الحاصل بينهما ، كما أنه يحدد نقاط الضعف و القوة لدى الطلبة مما يساعده على التعامل معهم.

1 - 3 - 2 المتعلم : هو حجر الأساس في العملية التعليمية ، فخلال رحلته في اكتساب المعارف التي تؤثر فيها العوامل النفسية و الثقافية و التربوية يجب مراعاة بعض الجوانب المتعلقة به كالشخصية و المعتقدات.

1 - 3 - 3 المحتوى التعليمي : يمثل مجموع الخبرات التي يتم توفيرها للمتعلمين بغرض الوصول للأهداف التعليمية على نحو أفضل .

1 - 3 - 4 أسلوب التدريس : يقصد به مجموعة الخطوات المتبعة و الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المعلم بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا - التعليم العالي في الجزائر :

2 - التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر :

⁸² رندة نمر توفيق مهاني، "دور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الدائمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة" أطروحة ماجستير في أصول التربية ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين ، 2009-2010، ص18.

من المعروف أن البداية الفعلية للتعليم العالي في الجزائر كانت بعد الاستقلال، حيث أنه مر بأربع فترات محورية يمكن استعراضها على النحو التالي :

2-1-1 المرحلة الأولى: (1962-1969)⁸³:

خلال هذه الفترة تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي و البحث العلمي ، ثم تلتها بعد ذلك إنشاء عدة جامعات نذكر منها جامعة وهران 1966 ، جامعة قسنطينة 1967 ، جامعة باب الزوار وجامعة عنابة. نظرا لخصوصية هذه الفترة باعتبارها فترة ما بعد الاستقلال مباشرة ، لجأت الحكومة إلى تبني نظام بيداغوجي مماثل للنظام الفرنسي ، حيث يتم تقسيم الجامعة إلى كليات متخصصة ككلية الآداب و كلية العلوم الاقتصادية و الكليات بدورها مقسمة إلى مجموعة من الأقسام تدرس تخصصات مختلفة ، أما فيما يخص المراحل التعليمية فقد تم تقسيمها إلى أربع مراحل أساسية بدأ بمرحلة الليسانس التي تدوم ثلاث سنوات، ثم بعد ذلك مرحلة الدراسات المعمقة تدوم لسنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث ، ثم تليها شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة تدوم سنتان لإنجاز البحث و أخيرا شهادة دكتوراه دولة قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي.

تجدر الإشارة إلى أن عدد طلبة التعليم العالي قد وصل إلى 3000 طالب سنة 1961-1962 ثلثهم من الطلاب الأجانب، و للتوضيح أكثر نقدم الجدول التالي الذي يمثل عدد الطلبة خلال الأربع سنوات الأولى من الاستقلال.

الجدول رقم (1) : عدد الطلبة في الجامعات الجزائرية 1962-1965

الجنسية	الطلاب الجزائريين	الطلاب الأجانب	المجموع
---------	-------------------	----------------	---------

⁸³ نوال نمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 113-114.

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للجودة في اطار التعليم العالي

السنوات	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع	
1962-1963	1838	338	2176	392	241	633	2809
1963-1964	2425	427	2892	604	387	991	3883
1964-1965	3758	721	4479	1006	488	1494	5973

المصدر: داني الكبير نصيرة ، " متطلبات تحقيق الجودة الشاملة و محيط المؤسسات الصناعية الجزائرية " ،
 أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس ، كلية العلوم الاقتصادية ،
 الجزائر ، 2014 - 2015 ، ص 13.

2 - 1 - 2 المرحلة الثانية (1970-1997):⁸⁴

تميزت هذه المرحلة بعدة إصلاحات مست القطاع أبرزها قانون إصلاح التعليم العالي 1971 الذي كان من أبرز
 أهدافه إنتاج طاقات قادرة على تحقيق التنمية و تلبية الطلبات التي ستقدمها القطاعات المستخدمة ، بخلاف دور

⁸⁴ زبيدة مشري ، شهرزاد بولحية ، "التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل" ، مجلة دراسات في علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد الصديق
 بن يحي جيجل ، المجلد 02 ، العدد 02 ، الجزائر ، 01 مارس 2019 ، ص 255.

الجامعة الكلاسيكية الذي كان يقتصر على تكوين إطارات، و في هذا الصدد تم اقتراح مناهج تربوية و أشكال امتحانات تهدف إلى تحقيق فعالية أكبر و المساهمة الحقيقة في التنمية الشاملة.

كما شملت التعديلات المراحل التعليمية التالية :

. مرحلة الليسانس :تسمى أيضا مرحلة التدرج ، تدوم أربع سنوات مقسمة إلى سداسيات

. مرحلة الماجستير: يطلق عليها تسمية مرحلة ما بعد التدرج الأولى ، مدتها سنتين على الأقل يدرس فيها

الطالب في الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية أما الفترة الثانية فمخصصة في إعداد أطروحة للمناقشة

. مرحلة دكتوراه علوم :تسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الثانية و تصل مدتها إلى ما يقارب خمس سنوات

من البحث العلمي .

كما عرفت هذه المرحلة تتصيب الخريطة الجامعية 1984 ، التي تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى أفق سنة

2000 ، في ضل الاحتياجات الاقتصادية المختلفة .

2 - 1 - 3 المرحلة الثالثة 1998 - 2003⁸⁵:

اتسمت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي و الهيكلي و الإصلاح الجزئي و من أهم الإجراءات المتخذة في هذه

المرحلة :

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.

- إعادة تنظيم الجمعيات في شكل كليات .

- إنشاء ستة جذوع مشتركة للطلاب الجدد.

⁸⁵المرجع نفسه ، ص 256.

- بناء ستة مراكز جامعية في كل من : ورقلة ، الأغواط ، أم البواقي ، سكيكدة ، جيجل و سعيدة .
- و بداية من سنة 1999 أصبح القطاع يضم 17 جامعة ، 13 مركز جامعي ، 06 مدارس عليا للأساتذة، 141 معهدا وطنيا للتعليم العالي، و 12 معهدا ومدرسة متخصصة.

2- 1- 4 المرحلة الرابعة بداية من 2004⁸⁶:

عرف قطاع التعليم العالي في السنوات الأخيرة تنفيذ عدة مشروعات و برامج تهدف إلى تحسين التعليم العالي و أساليب التكوين ، حيث أن معظم أنظمة التعليم العالي في العالم توجهت نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلي تعليمي ذو ثلاث أطوار الليسانس ، الماستر و الدكتوراه الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار و للشهادات المتوجه لها على الصعيدين الوطني و الدولي يتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات :

الليسانس: يشتمل على ستة سداسيات، كما يتضمن مرحلتين أولاهما تكوين قاعدي متعدد

التخصصات و الثاني مرحلة تكوين متخصص.

الماستر: و يضم أربعة سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهنتين مهنية و بحثية .

الدكتوراه: يتضمن هذا الطور تكوينا تبلغ مدته ست سداسيات، ويتوج هذا الطور من التكوين .

بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة.

2-2 : تعريف التعليم العالي و البحث العلمي

⁸⁶ زبيدة مشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

تم طرح العديد من التعاريف لهاذين المصطلحين يمكن استعراض على سبيل المثال تعريفيين من هذه التعاريف كما يلي :

2- 2- 1 تعريف التعليم العالي : "يقصد بالتعليم العالي كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي في مؤسسات التعليم العالي"⁸⁷

2- 2- 2 تعريف البحث العلمي: "يمثل البحث العلمي مجموعة من الخطوات التي تبدأ بالمشكلة وجمع البيانات ووضع الفروض من خلال اختبار صحة الفروض، والوصول إلى نتيجة محددة يمكن تعميمها"⁸⁸

2- 2- 3 وظائف التعليم العالي⁸⁹

تظهر هناك اختلافات متعددة لوظائف الجامعة، إلا أنها كلها تصب في مضامين موحدة كالآتي :

2- 2- 3- 1 إعداد القوى البشرية : تتمثل هذه الوظيفة في قدرة الجامعة على إنتاج الكوادر المطلوبة التي ستتولى قيادة مختلف وظائف المستوى العالي (إدارية ، تقنية ..)

2- 2- 3- 2 البحث العلمي (تطوير المعرفة): يشمل الدور الحقيقي للجامعة على توليد المعرفة و الاختراعات المطلوبة من خلال مرافقة البحث و التعمق العلمي و المساهمة في تطوير المعرفة الإنسانية و بالتالي المساهمة في تشخيص و حل المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية.

⁸⁷د. علي عزوز، " دور مدير المخبر والمجلس العلمي في ديناميكية المخبر"، الملتقى الوطني حول آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، كلية العلوم الإسلامية ، جامعة الجزائر 01، 23-24-25-26/04 / 2012 ، الجزائر .

⁸⁸د. عبد الصمد قائد الاغبري ، د. فريدة عبدالوهاب المشرف، " واقع البحث العلمي في ضوء المتغيرات بكليتي المعلمين بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الدمام ، كلية العلوم والآداب بالخفجي ، قسم التربية و علم النفس ، المجلد 13 ، العدد4 ديسمبر 2012 ، ص49 .

⁸⁹ غري صباح ، " دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي ، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم غي علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 51.

2-2 - 3 - 3 التنشيط الثقافي و الفكري العام: يقع على عاتق الجامعة نشر رسالة علم و ثقافة تهدف

إلى التنمية الدائمة للمهارات في مختلف المجالات، حيث أنها تعتبر بمثابة مركز معرفي و فكري و مصدر لدعم للقيم الأخلاقية و النهوض بالمجتمع لمواجهة التحديات المستقبلية.

2-2 - 4 أهداف التعليم العالي:

- تنمية مهارات و أساليب التفكير لدى الأفراد
- إحداث تغييرات كمية و نوعية في الحركات العلمية و الثقافية
- إنشاء أجيال متشبعة بالمبادئ و القيم العربية الإسلامية
- البحث عن المواهب و صقل المهارات للاستفادة منها في شتى مجالات الحياة
- التدريب المهني ذو المستوى العالمي للأفراد القادرين على العمل⁹⁰.

المطلب الثاني: مكونات التعليم العالي

يقصد بمكونات التعليم العالي مدخلات و مخرجات العملية التعليمية التي يمكن استعراضها على النحو التالي :

1 - هيئة التدريس (الأستاذ): وهو عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه يتميز بالأهمية المطلقة و يعتبر "

حجر الزاوية في العملية التربوية التعليمية ، وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلا للمعرفة ومسؤولا عن السير

الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة⁹¹

و يقوم الأساتذة بدورين مهمين :

⁹⁰ أحمد زرزور ، "تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد ، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة و المركز الجامعي بأم البواقي " منكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، ص22.

⁹¹ فضيل دليو ، " إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية " ، منشورات جامعة منتوري، الطبعة الرابعة ، الجزائر ، 2001 ، ص 79.

- تدريس الطلبة الجامعيين على اختلاف مستوياتهم

- إجراء البحوث العلمية للمساهمة في ترقية البحث العلمي و ترقّيته.

2 - الجماعة الطلابية (الطالب الجامعي): يمكن تعريفه بأنه " شخص سمح له مستواه العلمي بالانتقال من

المرحلة الثانوية، بشقيها العام والتقني إلى الجامعة وفقا لتخصص يخول له الحصول على الشهادة "92

و يعتبر الطالب الجامعي عنصرا فعالا في العملية التربوية إذا أنه يتلقى خلال سنوات تحصيله الدراسي مجموعة من الخبرات و المهارات التي ستكون سندا له في الحياة العملية.

3 - الهيكل الإداري و التنظيمي: تعتبر الجامعة م نبعأساسي لعدة تفاعلات اجتماعية مختلفة بين عدة

عناصر من علاقات و قوى اجتماعية و قيم سائدة ، وبين الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية الجامعية و

بالتالي فإنها تخضع لقواعد تنظيمية كأى تنظيم اجتماعي آخر ، أي أن لها هيكل تنظيمي دوره تحديد المواقع

الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة و ترسيم الاختصاصات و المهام الموكلة لشاغلي تلك المواقع فيمكن تعريف

الهيكل الإداري و التنظيمي : " تلك المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة و النشاطات الإدارية والتنظيمية

وفقالنظام الهيكلي العام والوظيفي (الهرم الإداري والتنظيمي)، التي تدير وتسير المؤسسة الجامعية وتسعى من

خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها "93

⁹²رياض قاسم ، " مسؤولية المجتمع المعلم العربي، منظور الجامعة العصرية وأفق ، الحرية الديمقراطية داخل الحرم الجامعي العربي"، مجلة المستقبل

العربي، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد 193، بيروت، 1995، ص89 .

⁹³فضيل دليو ، "إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2001 ، ص94.

المطلب الثالث : التعليم العالي و علاقته بالنمو الاقتصادي

1 - المر دودي الاقتصادية للتعليم :

يعتبر التعليم أداة تساهم في تعزيز الرأس المال البشري من خلال زيادة المعرفة و تنمية المهارات ، كما أنه يعتبر سلعة استهلاكية و استثمارية في نفس الوقت تنتج تدفقا من المنافع في المستقبل ، بوصفه سلعة استهلاكية فان التعليم يقدم عدة منافع عبر إشباع النفس البشرية بالفكر و المعلومات و كسلعة استثمارية فانه محرك حقيقي للنمو الاقتصادي ينتج قوة عمل ذات مهارة و فعالية.⁹⁴ فالتحليل الاقتصادي للتعليم مغاير تماما عن التحليل الاقتصادي للمنظمات الإنتاجية الأخرى من مؤسسات و مصانع لأسباب عديدة منها⁹⁵ :

- حقيقة المنتج التعليمي، فاكساب المعرفة مفهوم يصعب قياسه (إن لم يكن مستحيل)، هذا بالإضافة إلى العوائد الأخرى للتعليم التي يجنيها المتعلمون كطرق التفكير و السلوك.

- في معظم الحالات لا يكون التعليم سلعة سوقية، أي أنه ليس خدمة تباع للمستهلكين (الطلاب)

- على عكس المشاريع التجارية أو الصناعية فإن الغرض من التعليم ليس تعظيم الأرباح ، وإنما تخصيص الموارد بأكبر قدر من الكفاءة و تتحمل الدولة تكلفة قطاع التعليم ليس لتحقيق مكاسب مالية ولكن لضمان تنمية الفرد و المجتمع ككل.

2 - التعليم و النمو الاقتصادي:

لتحليل أثر كل عنصر على الآخر ينبغي القيام بدراسة معمقة للعلاقة التبادلية بينهما حيث أن التعليم يعتمد بصورة كبيرة على الدخل بدءا بمستواه إلى درجة نموه ، فالتوسع في نشر التعليم يعني الحاجة إلى توفير أموال لتغطية التكاليف التي يعتبر الدخل مصدرها، فنمو الدخل بصورة ثابتة معادلة لا تتجسد إلا من خلال تطور

⁹⁴ محمد صالح الحريشي، "علم اقتصاد التنمية"، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2010، ص382.

⁹⁵ - المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ، "اقتصاديات التعليم" ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 2012 ، ص23.

مستوى التعليم و مخرجاته ويرى GEBLES أن السببان الرئيسين للاعتقاد بضرورة التعليم الأول أن هناك مطلب جماهيري كبير على التعليم في كافة دول العالم و الثاني العلاقة الجلية بين الدخل و التعليم سواء على المستوى الفردي أو الوطني⁹⁶ ، و تأييدا لذلك أكد J.KUKER في بحثه أن "معدلات النمو الاقتصادي ترتبط ارتباطا وثيقا بمستويات تطور التعليم"⁹⁷.

المبحث الثاني : ماهية جودة الخدمة التعليمية

إن اعتماد نظام الجودة في التعليم العالي ما هو إلا استجابة لمتطلبات المجتمع وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة خدمة للمجتمع البشري في هذا المبحث سنركز على المفاهيم الشاملة للجودة في التعليم العالي و حيثياتها.

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول جودة الخدمة

سنناقش في هذه الفقرة مفاهيم عامة حول الجودة من تعريف و أبعاد و معايير التي يتم من خلالها قياس الجودة و معرفة مدى تحقيقها .

1-تعريف الجودة

لقد تعددت تعريف الجودة باختلاف الباحثين سنذكر منها ما يلي :

⁹⁶ عبد الله بن محمد المالكي ، أحمد بن سليمان بن عبيد ، "التعليم والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية" ، مجلة دراسة الخليج و الجزيرة العربية ، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت ، العدد 114 ، الكويت ، 2000 ، ص303.

⁹⁷ أ.د هوشيار معروف ، تحليل الاقتصاد التكنولوجي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2006 ، عمان الأردن ، ص304.

1 - 1 يقصد بمصطلح الجودة " مجموعة الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على

تحقيق الرغبات"⁹⁸

1 - 2 يمكن تعريفها أيضا " مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم المعلنة و الضمنية فالجودة لا

تعني بالضرورة التميز (Excellence) وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن و

توقعاتهم"⁹⁹

1 - 3 يرى Feignbaum (1991) الجودة بأنها: " المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من

التسويق، الهندسة، التصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات

العميل."¹⁰⁰

1 - 4 و تعرف المنظمة الدولية للمعايير (ISO) الجودة بأنها¹⁰¹ : " الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو

عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فردا ،أو مزيج منها.) التي تتعكس في قدرتها على إشباع

حاجات صريحة أو ضمنية".

2 - أهمية الجودة :

تعد الجودة عامل أساسي لنجاح المؤسسة من خلال :

2 - 1 - المشاكل التي تنجم عن إهمال المؤسسة و عدم تحقيقها للجودة نذكر منها¹⁰² :

⁹⁸ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1995 ، ص18 .

⁹⁹ مأمون السلطي ، سهيلة الياس ، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة -الايزو 9000"، دار الفكر بدمشق ، الطبعة الأولى ، سوريا ، 1995 ، ص 26.

¹⁰⁰ عبد الله الطائي، د- عيسى قدارة ، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ، ص29.

¹⁰¹ حريق خديجة ، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدية -"، أطروحة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسم إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان - ، الجزائر ، 2011 ، ص48 .

- تلطخ سمعة المؤسسة في السوق .
- انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة و بالتالي تراجع أرباحها.
- ارتفاع نسبة شكاوي الزبائن بسبب عدم تلبية المؤسسة لتطلعاتهم.
- ارتفاع التكاليف بسبب كثرة الإصلاحات و التعويضات الناتجة عن عدم المطابقة للمعايير .

2 - 2 المزايا المحققة جراء الاهتمام بالجودة¹⁰³ :

- تحسن صورة المؤسسة و سمعتها في السوق.
- تحقيق رضا الزبائن و كسب ثقتهم.
- القدرة على ضبط التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة.
- تسمح الجودة الجيدة للمنتجات بتحقيق ميزة تنافسية لصالح المؤسسة.
- ارتفاع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق .

¹⁰² أحمد سيد مصطفى ، ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، مطابع الدارالهندسية، الطبعة الأولى ، مصر، 1998، ص77.

¹⁰³ مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ، "ادارة الجودة الشاملة "، دار الصفاء للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 ، ص53-54.

الشكل رقم (3) متطلبات تحقيق الجودة الشاملة



المصدر: داني الكبير نصيرة ، " متطلبات تحقيق الجودة الشاملة و محيط المؤسسات الصناعية الجزائرية " ،

أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيلالي

ليابس سيدي بلعباس ، الجزائر ، 2014 - 2015 ص 13.

3 - تعريف الخدمة

توجد عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

3 - 1 تعريف KOTLER و ARMESTRONG : "الخدمة هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف

آخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية الأشياء"¹⁰⁴

3 - 2 تعريف الجمعية الأمريكية للخدمة : "هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض

لارتباطها بسلعة معينة"¹⁰⁵.

3-3 يمكن تعريفها أيضا : "على أنها تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي

لتحقيق رضا الزبائن¹⁰⁶، أي هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقيق

المنافع له¹⁰⁷، وهذا ما يسمى بالخدمة الجوهرية¹⁰⁸"

4 : خصائص الخدمة

تختلف أنواع الخدمات فبعضها عمومي و البعض الآخر خاص ، بعضها ذو غرض ربحي و البعض الآخر

مجاني ، البعض منها تجاري و البعض الآخر إداري لذلك تميل أغلب الدراسات إلى تقييدها من خلال

¹⁰⁴ P.Koter et Armstrong, " principales of marketing services , " prentice hall ,7 edition, USA ,1996, p66.

¹⁰⁵ ربيحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص.29

¹⁰⁶ عبد العزيز أبو نبعة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق"، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان،الأردن، 2005 ،

ص28

¹⁰⁷ زكي المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2006 ، ص 35.

¹⁰⁸ فريد كورتل، تسويق الخدمات، ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2009 ، ص 61.

تميزها عن المنتجات المادية واسعة الاستهلاك، و هذا التمييز يتم بتخصيص مزايا خاصة للخدمات مقارنة

بالمنتجات¹⁰⁹: 4 - 1 عدم ملموسية الخدمات :

الخدمة غير ملموسة مما يعني أنه لا يمكن لمسها ، تذوقها أو الشعور بها ، سماعها أو رؤيتها قبل الحصول

عليها "فالزبون في محل الحلاقة أو المريض في العيادة لا يمكنهما معرفة النتيجة قبل استهلاك الخدمة"¹¹⁰

4 - 2 قابلية تلف الخدمة :

تتبع قابلية الخدمة للتلف من عدم إمكانية تخزينها، فالكميات التي لم يتم استخدامها في فترة العرض تنتهي

صلاحيتها للأبد و أبسط مثال على ذلك تذكرة الملعب أو السينما التي لا تباع هي تذكرة ضائعة للأبد و كذلك

الأمر مع تذاكر الطيران ، لذلك غالبا ما تلجأ شركات الطيران لفرض عقوبات على المسافرين عند تأجيل

رحلاتهم.

4 - 3 عدم تماثل الخدمة :

تتغير الخدمة باختلاف أوقات و ظروف تحققها ، ففي معظم الأحيان يكون من المستحيل تنميط إنتاج الخدمة و

جعلها متماثلة ، لأن الخدمة تعتمد بدرجة أولى على مقدمها و طريقة و شروط تقديمها فمن الصعب الحصول

على كفاءات و ظروف مماثلة في هذا الصدد.

فمكتب استشارة مثلا من المستحيل أن ينتج نفس نوعية الخدمة لعميلين مختلفين ، فقد يكون لهادين العميلين

نفس الرأي حول منتجين من نفس العلامة التجارية و لكن من الصعب أن تكون لهما نظرة موحدة حول نفس

الخدمة و ذلك راجع إلى أن المستهلك له تأثير على نوعية الخدمة " ف السفر في قطار يعتبر في آن واحد جيد

¹⁰⁹ عبد القادر براينيس ، هادية كبير ، "خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين"، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس

مستغانم، العدد 6 ، الجزائر، 2014، ص334

¹¹⁰ Philip Kotler , dubois Bernard « le Marketing Management », Publication Union , Paris , 7 édition , 1992 , p466.

وغير جيد لعدة أشخاص مسافرين في نفس العربة، لأن حسب ما ينتظره كل واحد من هذه الخدمة يكون مستوى

تقييمه¹¹¹

4-4 عدم انفصالية الخدمات :

لا يمكن بأي شكل من الأشكال فصل الخدمة على من يقدمها "فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن

تعويضه بمغني آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات هذا الفنان فقط"

و من ناحية أخرى لا يمكن فصل مكان و زمان إنتاج الخدمة و استهلاكها لذلك في مجال الخدمات يجب أن

يتوافق الزمان و المكان مع إنتاج و بيع و استهلاك الخدمة.

4 - 5 لا مركزية إنتاج الخدمات :

يتسم قطاع الخدمات بشكل صناعي ضعيف التمرکز " فأغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة

ومتوسطة الحجم، تعتمد خاصة على الموظفين، وتتميز بقلّة رؤوس الأموال المستثمرة وإذا حدث وأن كانت هذه

المؤسسات كبرى ومسيطرة على السوق فيتعلق الأمر بمؤسسات للخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة، والتي

لها إستراتيجية تسويقية جد متأثرة بتنظيمات السلطة، وكمثال على ذلك فإن قطاع البريد والاتصالات أو قطاع

النقل لا يمكنهما الرفع من حجم استثماراتها إلا في الحدود المسموحة من قبل السلطات الرسمية¹¹²

5: جودة الخدمة

¹¹¹ Jean - Pierre Helfer , Jacques Orsoni « Marketing », Vuibert , Paris , sans édition , 1981, p 39.

¹¹² René Y , Darmon, Michel Laroche, John.V , Petrof. « Marketing: Fondements et applications », Ediscience International , Paris , 2ème édition, 1982, p 548.

5- 1 تعريف جودة الخدمة : من الصعب تعريف جودة الخدمة بصورة دقيقة نظرا لتعدد خصوصيات الخدمة

و مع ذلك سنحاول تناول بعض التعاريف :

5- 2 جودة الخدمة هي : "درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك و ليس من وجهة نظر

الإدارة في المنظمة الخدمائية"¹¹³

5- 3 كما يمكن تعريفها: " الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة و إدراك الجودة بعد استهلاك

الخدمة"¹¹⁴

5- 4 عرف Zeithaml and Berry جودة الخدمة على أنها " مدى التناقض أو التباعد بين توقعات

ورغبات العملاء وبين إدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة"¹¹⁵

5- 5 عرفها Gronroos على أنها نتيجة عملية تقييم " يقارن فيها العميل توقعاته بمستوى الخدمة المقدمة

له"¹¹⁶

5- 6 حسب Payane "تتعلق جودة الخدمة بقدرة المؤسسة على ملاقة توقعات العملاء أو التفوق عليها و

يمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء "¹¹⁷

6 - التعريف الإجرائي لجودة الخدمة¹¹⁸

¹¹³ . محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة الايزو 9000 بين النظرية و التطبيق، شركة بيمك للخدمات التعليمية، مصر ، 1996 ، ص74.

¹¹⁴ . علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص18.

¹¹⁵ Mohd Mokhtar , Sany Sanuri and maiyaki , “ The relationship between service quality and satisfaction on customer loyalty in Malaysian mobile communication industry “ , school of doctoral studies Journal, india , 2011, p33.

¹¹⁶ Christian Gronroos “ A Service Quality Model and Its Marketing Implications” ,European journal of Marketing, Vol.18, N°.4, 1984 , p 37.

¹¹⁷ تيسير العفشيات العجارمة، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2013 ، ص331.

6 - 1 الجودة الداخلية : يقصد بها جودة الخدمات المقدمة من طرف الوحدات التنظيمية الداخلية ، و التي تخضع للتقييم من قبل الموظفين الإداريين.

6 - 2 الجودة الخارجية : وهي الجودة المتعلقة بدرجة الرضا و الإشباع الذي تحققه الخدمة المقدمة للعملاء .

7 - أبعاد جودة الخدمة

يعتبر مفهوم جودة الخدمة مفهوما مركبا يتضمن عدة أبعاد تمثل بشكل عام المعايير المستخدمة من قبل العملاء للتقييم جودة الخدمة المقدمة لهم و تساعدهم على إدراكها .

7 - 1 الاعتمادية :

يقصد بها الأداء و الموثوقية (Performance and Dependability) أي ضرورة الالتزام بتقديم الخدمة في الوقت المحدد¹¹⁹ ، و القدرة على تقديم خدمة يمكن الاعتماد عليها من ناحية الدقة و الصحة فالزبون يجب أن تقدم له خدمة دقيقة وفقا للوقت و الأداء المحدد مسبقا¹²⁰ .

7 - 2 الاستجابة :

وهي "القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة"¹²¹

7 - 3 الملموسية:

¹¹⁸ ايمن محمود محمد حسين ، " قياس جودة الخدمات الالكترونية باستخدام مدخل الفجوات - دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية " ، أطروحة ماجستير في الأعمال الالكترونية ، قسم الأعمال الالكترونية ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011 ، ص 10.

¹¹⁹ محمد تركي عبد العباس المزهر ، "أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون " ، أطروحة ماجستير ، تخصص علوم الإدارة و الأعمال ، عمادة الدراسات العليا ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2006 ، ص 30.

¹²⁰ هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، الأردن ، 2005 ، ص 443.

¹²¹ إياد فتحي العالول ، " قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة " ، أطروحة ماجستير في إدارة أعمال ، عمادة الدراسات العليا ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2011 ، ص 14.

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للجودة في اطار التعليم العالي

وتتمثل في "مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من التجهيزات المادية كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والإضاءة"¹²²

4 - 7 الأمان:

"يتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة للغرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمؤسسة كان صائبا"¹²³

5 - 7 التعاطف :

ويقصد بها "العناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ومتطلباته واستيعابها، ومن ثم تكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات"¹²⁴

المطلب الثاني : جودة الخدمة التعليمية معاييرها و نماذج قياسها.

1 - مفهوم الجودة في التعليم :

1 - 1 " هي عملية تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية و التربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية في جميع جوانب العمل التعليمي و التربوي

125»

¹²² المرجع نفسه ، ص14.

¹²³ ناجي معلا، " خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل " ، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، عمان.. الأردن، 2010 ، ص 198.

¹²⁴المرجع نفسه .

¹²⁵ حسن عبد السلام علي عمران ، احمد علي ميلاد عمر ، " دور الميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة سبها ، العدد السابع ليبيا ، 2017 ، ص109.

1 - 2 " هي عملية توثيق البرامج و الاجراءات و تطبيق ل لأنظمة و اللوائح تهدف الى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم و الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية و النفسية و الجسمية و الروحية و الاجتماعية¹²⁶

2 - معايير جودة الخدمة التعليمية :

2- 1 تعريف المعيار : يمكن التعريف المعيار بأنه: " عبارة عن خاصية مطلوبة في المنتج أو الخدمة ، و يستعمل كأساس لقياس مستوى الجودة¹²⁷ " اذا فهو مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها و المحددة من قبل جهة معينة بناءا على مواصفات مصادق عليها .

2- 2 معايير جودة الخدمة التعليمية :

يمكن ابراز بناءا على ثلاث محاور أساسية و هي:

2 - 2 - 1 محور الطلبة :تحدد معايير جودة الخدمة التعليمية المتعلقة بهذا المحور من خلال :

- انتقاء الطلبة : تلجأ معظم المؤسسات الجامعية الى عمليات انتقائية دقيقة لقبول الطلبة للالتحاق بالتعليم العالي ، حيث أن جودة الخدمات التعليمية تنطلق من خلال الانتقاء الجيد للطلبة و تتم عملية الانتقاء عن طريق الاختبارات لتحديد مستوى استعداد الطلبة علميا و ذهنيا .

- نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس : من الضروري أن تكون هذه النسبة مقبولة لضمان تحقيق أقصى فعالية ممكنة للعملية التعليمية و يتم تحديد هذه النسبة بالرجوع الى عدة معايير لطبيعة المادة مثلا و عموما فانه كلما كان عدد الطلبة قليل كلما ساهم ذلك في اتاحة الفرص و مشاركة الافكار .

¹²⁶المرجع نفسه.

¹²⁷ سفيان عبد اللطيف كمال ، " إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني " ، مؤتمر " النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني " ، فلسطين ، 03 - 05 جويلية 2004 ، ص 22.

- دافعية الطلبة و استعدادهم للتعلم : و يقصد بذلك السعي للمعرفة و حب الاستطلاع و الرغبة في مناقشة

الأفكار

2- 2 - 2 محور هيئة التدريس¹²⁸: تقاس جودة الخدمة التعليمية في أي جامعة بهيئة التدريس فيها و

تقاس هذه الأخيرة بمقدار النشاط الذي تبذله و مستوى تمكنها في المادة العلمية و الرغبة و القدرة على إيصالها ،

و إن تقييم هيئة التدريس في جودة الخدمة المقدمة يمكن تلخيصه فيما يلي :

- مقدار الإنتاج العلمي : و يتم قياسه من خلال عدة مؤشرات ك : عدد البحوث المنشورة في المجالات و

الدوريات ، طول المقالات و عمقها و أصالتها.

-المنشورات العلمية : أي مجموع ما أنجزه الباحث من منشورات علمية و مدى احترامها لمعايير النشر الدولية.

-التقدير و الاعتراف العلمي : يمكن ربطه بثلاث عناصر :

الانجاز العلمي و مكانته في جامعة كبرى ، و معرفته بالعلماء الآخرين في الجامعات الأخرى .

. عدد الجوائز الشرفية العليا المحصل عليها.

. العضوية الشرفية العليا التي حصل عليها العالم.

2 - 2 - 3 محور المناهج الدراسية :ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المناهج الدراسية تنمية قدرة الطالب

على تحديد مختلف المشاكل و حلها و يستدعي تحسين المناهج التعليمية القيام بمراجعة الدورية للخطط

التدريسية و منهجية العمل ، للارتقاء بالتدريس من مجرد عملية تلقين إلى المشاركة الفعالة للطالب في

المحاضرة.

3 - نماذج قياس جودة الخدمة

¹²⁸ مهدي صالح السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 268.

تمثل عملية القياس أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة الخدمات فقد أشار (Oakland 1995) أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره"¹²⁹ ، حيث أن الباحثين تمكنوا من تحديد و قياس جودة المنتجات المادية لسهولة قياس خصائصها كالطول و الوزن في حين أنهم لا يزالون يجدون صعوبات في تحديد و قياس جودة الخدمات نظرا لأن الخدمات تعتمد بشكل أساسي على الأداء ، وقد أفرزت البحوث عدة نماذج لقياس جودة الخدمات ، و أكثرها شهرة وفعالية هما : نموذج جودة الخدمة و نموذج أداء الخدمة ، و سوف نستعرض فيما يلي هاذين النموذجين :

3 - 1 - نموذج جودة الخدمة¹³⁰ :

و يطلق عليه نموذج جودة الخدمة (Service Quality) و اختصارا (Servqual) له عدة تسميات من بينها نموذج الفجوات (The Gap Model) طوره الباحثون (Parasuraman , Zeitham و Berry) حيث أنهم قاموا بإعداد نموذج لتقييم و قياس جودة الخدمة قائم على قياس خمس فجوات كالآتي :

- الفجوة بين الأداء الذي يتوقعه الزبون و إدراك الإدارة لهذه التوقعات.

- الفجوة بين إدراك الإدارة و مواصفات جودة الخدمة

- الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة و التسليم الفعلي للخدمة .

- الفجوة بين تسليم الخدمة و الاتصالات الخارجية

- الفجوة بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة

¹²⁹ Dwayne D Gremler , Stephen W Brown , “ Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications, in Advancing Service Quality “ , Sage Publications. Inc , first edition , USA , 1996, P174.

¹³⁰ A Parsu Parasuraman , Valarie A. Zeithaml , Leonard L Berry (1985) , “A conceptual model of service quality and its implications for future research ” , Sage publications Inc , first edition , USA , p50.

و من هذا النموذج قام الباحثون الثلاثة بتطوير مقياسهم لجودة الخدمة، المسمى Servqual ثم استمروا في تحسينه استجابة مع النقد و التقيد الذي تعرضوا له ، و اعتمد هذا المقياس على خمس مكونات أساسية كما يلي¹³¹

- الجوانب المادية في الخدمة (الملموسة) (tangibility) : و تتعلق بالأجهزة المستخدمة، المكاتب ، المباني و الخدمات المساندة .

- الاعتمادية (reliability): يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير الخدمة في الوقت و الوفاء بالالتزامات

- الاستجابة (responsiveness): القدرة على الاستجابة لطلبات الزبون و التعامل الفعال معه بصدر رحب معالسعي إلى خدمته و الترحيب باستفساراته و الإجابة عليها .

- الأمان (assurance): ويقصد بها قدرة الموظفين على منح الأمان و الثقة لمتلقي الخدمة بأن معاملته تخلو من الأخطاء.

- التعاطف مع الزبون (empathy) : القدرة على جعل الزبون يشعر بأنه يحظى بالاهتمام و التقدير الكافي .

3 - 2 - نموذج الأداء الفعلي¹³² (Servperf)

يعد الباحثان كرونين و تايلور هما أبرز من انتقد اتخاذ التوقعات مقياسا للجودة ، فاقترحا نموذجهما البديل سنة 1994، تضمنت قطاعات خدمية متعددة ، بينت هذه الدراسة أفضلية نموذج الأداء و قدرته على تحسس التباين في إدراك الزبائن لجودة الخدمة ، و عملوا على قياس الجودة من خلال الأداء فقط ،

¹³¹ صالح بو عبد الله ، " قياس أبعاد جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على بريد الجزائر " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد

بوضياف المسيلة ، العدد 10 ، الجزائر ، 2010 ، ص 93.

¹³² فاطمة الزهراء بن يمينه ، عثمان بوزيان ، " نموذج الأداء الفعلي « servperf » لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون -دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت " ، مجلة السياسات الاقتصادية ، جامعة سعيدة ، العدد الرابع ، الجزائر ، 2009 ، ص 7-6.

(الجودة = الأداء) .

- و يمكن تعريف نموذج SERVPERF بأنه نموذج يركز فقط على الأداء الفعلي لتقييم و قياس جودة الخدمة ، و يستند هذا المقياس إلى التقييم المباشر للأساليب و العمليات المصاحبة لأداء الخدمة ، اعتمادا على الأبعاد الخمسة للجودة المذكورة سابقا .

المطلب الثالث : رهانات الجودة في مؤسسات التعليم العالي

1 - مبادئ الجودة في التعليم العالي

- يرجع نجاح نظام الجودة في التعليم الجامعي إلى الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع مجموعة من المبادئ تساهم في عمليات تحسين الجودة ، يمكن ذكرها فيما يلي :

1-1 مبادئ ديمينج Deming في تحسين جودة التعليم العالي¹³³:

- اقترح ادوارد ديمينج عدة نقاط في مسار الجودة يمكن ذكر بعضها كما يلي :
- ضرورة إيجاد التناسق بين الأهداف لأجل تحسين جودة الطلبة و الخدمات .
- تطوير الجودة الإنتاجية و خفض التكاليف .
- الحرص على التعليم مدى الحياة عبر التدريب المستمر
- إلغاء معوقات النجاح من حواجز في الاتصالات بين العاملين و القيادات و التعاون الدائم و المشترك للتجديد .

¹³³ أحمد إبراهيم ، " الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية " ، دار الوفاء للطباعة ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2003 ، ص 24-25 .

1 - 2 مبادئ بالدريج¹³⁴ :Malcolm Baldrige

- أهمية التركيز على إرضاء الطلاب و المستفيدين.

- تطوير الموارد البشرية الجامعية.

- ضرورة الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي .

- تنمية القيادات الجامعية لبناء شبكة معلومات متطورة .

1- 3 مبادئ جوران Joseph Juran¹³⁵: تقوم فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي على ، مراقبة

الجودة تخطيط الجودة ، تحسين الجودة ، إنشاء مجالس أعلى للجودة ، تحقيق و فرات ضخمة في الأداء

الجامعي عن طريق القياس و حل مشاكل تدهور الجودة .

2 - متطلبات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي :

لضمان التطبيق السليم لمبادئ و معايير الجودة في الجامعة يجب تحقق متطلبات أساسية¹³⁶ :

- تنمية المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي .

- التطوير المستمر للعملية التعليمية الجامعية ، من خلال مساهمة جل العاملين .

- التحديد الدقيق لمتطلبات المستفيدين و محاولة مطابقة مواصفات علمية تعليمية لهذه المتطلبات .

- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية .

¹³⁴ محمد عوض الترتوري ، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات " ، دار المسيرة للطباعة و النشر و

التوزيع ، السعودية ، 2005 ، ص 117.

¹³⁵ محمد عرض الترتوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 113.

¹³⁶ فيليب انكسون ، " التغير الثقافي :الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة " ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

، مصر ، 1996 ، ص 38.

- البحث عن فرص التطوير لعملية التعليم الجامعي .

3 - أساليب تقييم الجودة في التعليم الجامعي

تعتبر عملية تقييم الجودة في التعليم العالي عملية صعبة نوعا ما نظرا لعدة أسباب نذكر منها عدم الاتفاق على تعريف موحد للجودة في التعليم العالي ، و كون الخدمة المقدمة غير ملموسة أي أن ه لا يمكن تقييمها إلا بعد الحصول عليها و اعتمادها بشكل شبه كلي على درجة مشاركة المستفيد ، لكن رغم وجود كل هذه الصعوبات بذل الباحثون جهود جبارة لإيجاد مقاييس أو مداخل للتقييم الجودة في التعليم العالي و يمكن استعراض أبرز البحوث فيما يلي :

3 - 1 - تقييم الجودة من منظور السمعة¹³⁷ Reputational View of Quality: يعتمد هذا المدخل على تقييم

البرامج التعليمية استنادا على الآراء الشخصية للخبراء كالعمداء و رؤساء الأقسام و العلماء لقدرتهم على اتخاذ مثل هذه الأحكام اعتمادا على سمعة المنظمة التعليمية و انتقائها للطلبة و أعضاء هيئة التدريس.

3 - 2 - تقييم الجودة من منظور المؤشرات الموضوعية¹³⁸ Objective indicator view of quality :

يقوم هذا المدخل على تقييم الجودة على أساس مؤشرات موضوعية و ليس على أساس السمعة حيث أنه يتناول المحاور الكلية للمنظمة التعليمية : الموارد الطلاب ، الخريجين ... كما أنه يعتمد على مؤشرات كمية لتقييم الجودة مثل كم الأنشطة الدراسية و أعداد الطلبة الملتحقين .

¹³⁷ ياسر ميمون عباس، "الجودة في التعليم العالي"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، ، 12/05/2011 ، جامعة الزرقاء، الأردن، ص

08.

¹³⁸ المرجع نفسه ، ص 09.

3 - 3 - تقييم الجودة بدلالة المدخلات¹³⁹ Inputs view of quality: يعتمد هذا المدخل على مبدأ أن جودة

المدخلات في المنظمة التعليمية تؤدي إلى جودة التعليم لذلك فان توفر موارد بشرية ومادية جيدة لمنظومة التعليم يؤدي إلى توفر تعليم جيد و مثمر.

3 - 4 - تقييم الجودة من منظور رضا العميل¹⁴⁰ : consumer satisfaction view of quality : في

هذا المدخل يعتمد التقييم على أن الجودة ترتبط برضا العميل ، حيث أنه يمكن الحصول على نتيجة التقييم عن طريق جمع المعلومات عن رضا العميل في التعليم العالي عموما و يمكن التفريق بين خمسة طرق أساسية لقياس رضا العميل :

- مقاييس عدد الشكاوى Complaints measures

- مقاييس الرضا Satisfaction measures

- مقاييس الفجوة Gap-Service quality measures

- مقاييس الأداء الفعلي Performance-Service quality measures

- مقاييس العميل الموجه بالقيمة User-Value service quality measures .

¹³⁹ المرجع نفسه ، ص 10.

¹⁴⁰ توفيق محمد عبدالمحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى ، مصر ، 2003 ، ص 54 - 55.

المبحث الثالث : التعليم العالي في ظل إدارة المعرفة

تختلف المجالات التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق الجودة و ضمانها من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة مجالات كالآتي : جودة البحث العلمي، جودة خدمات الطلبة وخدمات الخريجين، جودة المناهج و البرامج ، وجودة الخدمات الإدارية. وفيمايلي عرض لكل مجال من هذه المجالات.

المطلب الأول :أثر إدارة المعرفة على الجودة في التعليم العالي

1 - أثر إدارة المعرفة على جودة البحث العلمي

يعتبر البحث العلمي حاليا عاملا أساسيا لتحقيق النهضة العلمية و تطويرها وذلك من خلال مساهمة الباحثين و العلماء بإضافتهم المبتكرة في رصيد المعرفة، حيث أن مؤسسات التعليم العالي هي المركز الرئيسي لأي نشاط علمي حيوي ، و تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحث العلمي من خلال ¹⁴¹ :

- خفض التكاليف و المصاريف المتعلقة بإجراء البحوث نتيجة لتخفيض المصاريف الإدارية.
- تنمية مستوى الخدمات الداخلية و الخارجية المرتبطة بنشاط البحث العلمي .
- تضمن إدارة المعرفة سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات مما يساعد على تقليل الوقت المستغرق في عمليات البحث .
- تحقيق التوازن بين المهام الإدارية و الشؤون البحثية .

2- مساهمة إدارة المعرفة في مجال جودة الخدمات الطلابية و الخريجين

تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين من خلال ¹⁴² :

¹⁴¹ حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 490.

- تطوير مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من المنظمة التعليمية .
- تطوير جودة الخدمات المقدمة للطلاب مثل : الخدمات الالكترونية و خدمات المكتبات .
- تنمية كفاءة و فعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود الموزعة والمجزئة حالياً بين أعضاء هيئة التدريس ، والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي قسم القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.

3- دور إدارة المعرفة في تحسين الجودة

3.3 - دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الإدارية

- يمكن لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال ¹⁴³ :
- رفع قدرة مؤسسة التعليم العالي على تحديد جهود التحسين و التطوير في الخدمات .
 - زيادة القدرة الإدارية للمؤسسة التعليمية فيما يتعلق بالاتجاه نحو اللامركزية في التسيير الإداري عبر منح الحرية التامة للأقسام و الإدارات بالتصرف وفق ما تراه مناسب ضمن إطار القواعد المعمول بها.
 - زيادة فعالية الخدمات الإدارية المقدمة في منظمة التعليم العالي .
- #### 4.3 - دور إدارة المعرفة في تحسين جودة البرامج و المناهج : تساعد إدارة المعرفة في تحقيق جودة المناهج من خلال ¹⁴⁴ :

¹⁴² توفيق صراع ، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

¹⁴³ حسن حسين البلاوي ، مرجع سابق ذكره ، ص 491.

¹⁴⁴ المرجع نفسه ، ص 492.

- رفع و تحسين مستوى المناهج التعليمية عبر توفير و تحديد أفضل الممارسات و التجارب و فحص و تقييم المخرجات.

- زيادة سرعة مراجعة و تحديث المناهج عن طريق توفير المعلومات اللازمة .

- تحسن إدارة المعرفة فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من التجارب و الخبرات السابقة للزملاء .

- تسهيل عملية تصميم و تطوير المناهج و البرامج المشتركة بين أكثر من تخصص نتيجة لسهولة النقاش و التخطيط عبر الكليات و الأقسام المختلفة.

المطلب الثاني : العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و جودة التعليم العالي

تعتبر إدارة المعرفة سمة التطور الإداري في الوقت الراهن نظرا لدورها الكبير في حث أفراد المؤسسة على طرح و مناقشة أفكارهم و معارفهم ، حيث أن جمع معرفة العاملين يقوم على عدة عمليات أبرزها : تشخيص و توليد المعرفة ، خزنها ، تنظيمها و تطبيقها و من ثم تقييم النتائج سواء كانت سلبية أم ايجابية. أما فيما يتعلق بجودة التعليم العالي فتعد مدخلا فاعلا لتحسين العملية التعليمية بصورة دائمة للوصول بها إلى أعلى المستويات العالمية و تحقيق رضا الطالب و المجتمع ، وهذا ما يلزم توفير مجموعة من المطالب أبرزها :

1-التخطيط ،الالتزام المؤسساتي ،

2- سماع شكاوي الطلبة ، توفير بيئة جامعية مناسبة ،

3- دعم الخدمات ، تثقيف و تقييم الطالب لتحديد قدرته على الأداء طوال مسيرته الدراسية و حتى بعد تخرجه .

توجد علاقة وثيقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم كون المتغيرين أحدهما يستند ويدعم الآخر، لذلك فان المعرفة تحتاج إلى الجودة والجودة تحتاج إلى المعرفة من خلال بعض العناصر التالية¹⁴⁵ :

- تسهيل عملية التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية والمادية.
- تحسين جودة الخدمات الأخرى.
- زيادة الإنتاج وخلق جو من الثقة و الالتزام.
- تساعد إدارة المعرفة على مشاركة و طرح الحلول و البدائل مما يساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل.
- الحث على العمل الدؤوب عبر منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز .
- تساهم في إشباع حاجات و رغبات الزبون .
- تساهم في تطوير المهارات القيادية .
- تحسين التعليم من خلال عملية تقويم النظام التعليمي و تشخيص أوجه النقص و القصور في المدخلات و العمليات و المخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي و ضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية .

المطلب الثالث : تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

1 - مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

¹⁴⁵فاشي خالد ، عثمان ليلي ، " دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي عرض بعض التجارب الأجنبية في - تطبيق الجودة الشاملة " ، مجلة الإبداع ، جامعة البليدة 2 ، المجلد 10 ، العدد 08 ، الجزائر ، 2012 ، ص 57 ، 58.

يمكن تعريف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات و مشاركة ما يعرفونه مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية"¹⁴⁶

2 - مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي¹⁴⁷

تعتبر البيئة الجامعية بطبيعتها ا و دورها من بين أبرز البيئات لتطبيق إدارة المعرفة وقد ذكر الباحثون عدة مبررات لذلك من بينها :

- امتلاك الجامعة لبنى تحتية معلوماتية متطورة و حديثة
- نشر و مشاركة المعرفة بين الأساتذة و الطلاب أمر طبيعي جدا
- أحد أسباب التحاق الطلاب بالجامعة هو الحصول على المعرفة من مصادر موثوقة و سهلة الوصول .
- التشابه الكبير بين الجامعات و مؤسسات الأعمال من ناحية توجه الجامعات إلى تقديم مختلف الأنشطة و الخدمات الاستشارية و البحثية.
- يتسم غالبا المناخ الجامعي بانتشار الثقة مما يشجع على نشر و توزيع المعرفة دون أي خوف أو تردد.
- تعتبر الجامعة مركز رئيسي لاجتماع صناع المعرفة من أساتذة و باحثين و طلبة .
- طبيعة النشاط العلمي و المعرفي للجامعة و ما ينتج عنه من ضرورة التقيد بأحكام إدارية منظمة لهذا النشاط

¹⁴⁶ مانع صبرينة ، بوزيدي هدى ، " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي "، مجلة الباحث الاقتصادي ، جامعة عباس لغرور ، المجلد 06 ، العدد 02 ، الجزائر ، 2018 ، ص 257.

¹⁴⁷ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز ، " واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية " ، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2013 ، ص 43-44.

- سعي المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الجودة في عملياتها و مخرجاتها و إلى جانب سعيها للحصول على الاعتراف الأكاديمي .

3 - خطوات و مراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي¹⁴⁸

3 - 1 اكتشاف و فهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة : و ذلك عن طريق تحديد المعارف الغير مستخدمة أو المستخدمة بشكل غير صحيح بسبب عدم التمكن من الوصول إليها أو لعدم معرفة كيفية استعمالها و قيمتها الحقيقية.

3 - 2 تحديد و توقع المعرفة المطلوبة : ضرورة عمل الجامعة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية .

3-3 جعل المعرفة جاهزة و متوافرة بصورة أكبر : من خلال تطوير قواعد البيانات و المعرفة لتمكين الكوادر من الوصول السريع إليها حسب الحاجة ، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف و الوصول إلى الأشخاص الذين يملكون المعرفة .

3 - 4 ضمان وضوح الرؤية : عن طريق بذل كل الجهود اللازمة لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكوادر ، فلا بد أن يكون للعمل غرض واضح لفهم نوعية المعرفة المهمة الواجب تعلمها لتحسين الأداء.

3 - 5 التعلم من الآخرين : تهتم دائماً المؤسسات بوضعها الخارجي فيمكن تحسين العمليات و الممارسات الداخلية إذ حصلت المعرفة من المؤسسات المنافسة.

¹⁴⁸ الملجي رضا ابراهيم ، "ادارة المعرفة و التعليم التنظيمي : مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة " ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2010 ، ص 107.

3 - 6 دمج المعرفة الخارجية : لا يمكن للمؤسسة أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخليا ، إذا لابد من الحصول على بعض المعرفة من مصادر خارجية .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أ مكننا أن نستخلص أن إدارة المعرفة تمثل بصفة عامة مختلف الجهود الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات الجامعية لتطبيقها بغية تحقيق ميزة تنافسية ، فالتطبيق الصحي ح و الفعلي لإدارة المعرفة لا يتم إلا من خلال تجميع و استثمار الأصول الفكرية ، و من خلال محاولة تحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين ، و الاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات ، مما يساهم في تحسين جودة الأداء و تزايد إنتاج الجامعة ككل ، كما نلاحظ أن العلاقة بين إدارة المعرفة و جودة خدمة التعليم تظهر من خلال مساعدة المؤسسة التربوية على إدراك جوانب الجودة في التعليم ، و الطاقات الذهنية و المادية ، تحسين جودة الخدمات الأخرى ، رفع الإنتاجية و زيادة الثقة و الالتزام ، كم أن إدارة المعرفة تمكن المؤسسات الجامعية من مواجهة الظروف الصعبة و الاستغلال الأمثل للطاقات و الإمكانيات البشرية و المالية و توجيهها في إطار منظم ، مما يساهم في التعرف الحقيقي على الأداء و منه تطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي و تشخيص أوجه النقص في المدخلات و العمليات و المخرجات حتى يتحول التقييم إلى تطوير سليم و ضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية " دور إدارة المعرفة
في تحسين جودة التعليم العالي في
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان "

تمهيد

من خلال ما ذكر في الجانب النظري اتضح لنا أن إدارة المعرفة بمختلف عملياتها لها تأثير على خدمة جودة التعليم العالي المقدمة ، لذلك و بغرض الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي ، و دعما لمعلوماتنا و استكمالاً للإجابة على الإشكالية المطروحة ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال دراسة أجريت في المدرسة العليا للمناجمنت - تلمسان -

وعليه فقد قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث كالآتي :

المبحث الأول : تقديم عام للمدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان - ESM -

المبحث الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول : تقديم عام للمدرسة العليا لإدارة الأعمال - ESM -

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المدرسة العليا للمناجمنت إضافة إلى الإجراءات و الطرق المتبعة في الدراسة الميدانية قم سنقوم في الأخير بتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : التعريف بالمدرسة و خصوصيتها

1- مقدمة حول المدرسة و مهامها :

تم إنشاء المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في 2010 بموجب المرسوم رقم 10-162 المؤرخ في 28 جوان 2010 ، و تم تحويلها إلى مدرسة عليا في 2016 بموجب :

1.1- المرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 14 جوان 2016 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا .

2.1- المرسوم التنفيذي رقم 17-86 المؤرخ في 15 فبراير 2017، والمتضمن تحويل المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير تلمسان إلى مدرسة عليا لإدارة الأعمال.

إن المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. إنها قطب امتياز للتكوين العالي تضمن تكويننا عالي التأهل لفائدة مختلف قطاعات النشاط . وتتمثل مهامها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 14 جوان 2016 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا خاصة المواد (19، 20، و 21) في التالي :

المادة 19 : تتولى المدرسة، في إطار المرفق العمومي للتعليم العالي، مهام التكوين العالي ومهام البحث العلمي و الابتكار و اليقظة و التحويل و التطوير التكنولوجي .

المادة 20 : تتمثل المهمة الأساسية للمدرسة ، في مجال التكوين العالي في ميدان أو في ميادين تخصصها فيما يأتي :

- الحرص على تكوين إطارات مؤهلة تأهيلا عاليا و متطورا .
 - الحرص على التكوين التحضيري من أجل الالتحاق بالتكوين في الطور الثاني .
 - تعليم الطلبة مناهج البحث و ضمان التكوين بالبحث و للبحث .
 - المشاركة في إنتاج و نشر العلوم و المعارف و تطويرها و تحصيلها.
 - إدراج كل من الابتكار ، التحويل التكنولوجي و المقاولاتي في كل من البحث و التكوين .
 - تنمية الحس الإبداعي للطلبة
 - ضمان التكوين المهني الأستاذ لصالح قطاع التربية الوطنية .
- علاوة على ذلك ، يمكن أن تضمن نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى و تجديد المعارف الفائدة إطارات القطاعات الاجتماعية ، و الاقتصادية المادة 21 : تتمثل المهمة الأساسية للمدرسة، في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في ميدان أو ميادين تخصصها ، فيما يأتي :
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي
 - تنمية العلوم و التقنيات

- المساهمة في دعم القدرة التقنية الوطنية

- المشاركة في تنمية البحث الأساسي و التطبيقي لدى المؤسسات الوطنية العمومية و الخاصة عن

طريق

دعم و تشجيع الابتكار.

- المساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي و نشر الإعلام العلمي و التقني

- المشاركة ضمن المجموعة العلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .

- ترقية الإنتاج العلمي و تشجيع التنافس للإشارة لقد باشرت إدارة المدرسة عملية إعادة هيكلة المدرسة

منذ صدور المراسيم والقرارات و المنشورات التنظيمية وفق توصيات الوزارة الوصية خاصة منها ما تعلق

بتلك الصادرة من الأمين العام و تماشيا مع التنظيم الجديد طبقا ل

لمرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 14 جوان 2016 المتضمن القانون الأساسي النموذجي

للمدرسة العليا

- المرسوم التنفيذي رقم 17-86 المؤرخ في 15 فبراير 2017 المتضمن تحويل المدرسة التحضيرية في

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تلمسان إلى مدرسة عليا لإدارة الأعمال.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1439 الموافق 25 فبراير سنة 2018 ، يحدد

التنظيم الإداري للمدرسة العليا و طبيعة مصالحها التقنية و تنظيمها .

فالعملية مستمرة إلى يومنا هذا حيث مست كل مصالح المدرسة (البيداغوجية ، المالية ، المستخدمين ، المكتبة ، المصالح الفنية و التقنية)

موقع المدرسة

تقع المدرسة العليا لإدارة الأعمال في المجمع الجامعي بحي بوهناق ، بلدية منصوره ، شارع بركة احمد رقم 01 .

2 - مرافق المدرسة يمكن الولوج إلى المدرسة من خلال مدخلين رئيسيين ، وبها 03 أجنحة منفصلة عن بعضها البعض . وهي كالتالي :

الجناح الأول خاص بالمصالح الإدارية ، الصحية الوقائية : ويشمل كافة المصالح الإدارية و المالية ، و التقنية ، المديرية الفرعية و المصالح المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي للمدرسة. كما تتواجد في هذا الجناح :

وحدة الطب الوقائي وهي مجهزة لتمكين التدخل المستعجل عند الاقتضاء، و يرأسها طبيب عام رئيسي وتساعدته مختصة نفسانية. كما تسهر وحدة الطب الوقائي على المتابعة الصحية لكافة المنتسبين إلى المدرسة (طلاب ، أساتذة و عمال إداريون وتقنيون) .

الصيانة و النظافة : يقوم عمال مهنيون بالسهر على نظافة مرافق المؤسسة (المرافق الإدارية الأجنحة البيداغوجية، المرافق الثقافية و الرياضية ، المخزن). بالإضافة إلى الصيانة اليومية (إصلاح الإنارة ، التدفئة ، الطلاء ، النجارة، تصليح دورات المياه ، استبدال الزجاج المكسر... إلخ).

وحدة الأمن الداخلي : تسهر هذه الوحدة على أمن الطلبة وتجنب الإخلال بالنظام العامو تأمين المرافق

العتاد . فهي تقوم بكل المهام المنوطة بها وفق ما يخول لها قانون .

- الجناح الثاني خاص بالمرافق البيداغوجية : ويشتمل على المرافق الإدارية و الدعم البيداغوجي

كما يلي :

الجدول رقم (02) المرافق البيداغوجية:

المساحة بالمتر المربع	الطاقة النظرية	العدد	طبيعة المرفق
200	200	05	مدرج
500	300	01	قاعة محاضرات
60	60	07	قاعة الدروس الكبيرة
30	30	09	قاعة الدروس متوسطة
25	20	05	قاعة الدروس صغيرة
40	25	03	قاعة الأعمال التطبيقية في الإعلام الآلي
40	20	01	قاعة الانترنت

50	30	01	قاعة السمعي البصري
120	150	01	مكتبة
30	15	01	قاعة الأساتذة
40	20	01	مخبر اللغات
18	02	40	مكتبة إدارية
40	50	01	قاعة الاجتماعات

المصدر : المصادر الداخلية للمدرسة

الجناح الثالث خاص بقاعات التدريس: يشمل هذا الجناح زيادة على الطابق السفلي ، طابقين تتواجد بها قاعات التدريس المبنية في الجدول السابق . لقد أوصت اللجنة المحلية لتسيير اختتام السنة الجامعية 2019 - 2020 بعدم استعمال هذا الجناح نظرا لضيق ممراته و بغية تأمين التباعد بين الطلبة و الأساتذة و كذا الأعوان المكلفين بالمصالح التقنية للمدرسة .

- التكوين في المدرسة : تشمل عملية التكوين في المدرسة على :

(1) التكوين في الطور الأول (الأقسام التحضيرية) : تتكفل المدرسة بضمان التكوين التحضيري من أجل الالتحاق بالتكوين في الطور الثاني وذلك وفقا للمهمة الأساسية للمدرسة العليا لإدارة الأعمال لتلمسان ، و الخاصة بمجال التكوين العالي في ميدان أو ميادين تخصصها .

(2) التكوين في الطور الثاني (قسم إدارة الأعمال) :

بعد النجاح في التكوين التحضيري و اجتياز السنتين التحضيريتين بنجاح يجتاز الطلبة مسابقة وطنية للالتحاق بالطور الثاني وبعد النجاح ينتقل الطالب من القسم التحضيري إلى قسم إدارة الأعمال.

3 التكوين في الطور الثالث (الدكتوراه):

وقد تم فتح التكوين في الطور الثالث بالمدرسة ابتداء من الموسم الدراسي 2019-2020 .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

يعتبر حسن اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، باعتباره المفتاح الأساسي لنجاح أي قرار تنظيمي .

المدير:

1. المدير المساعد المكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل :

1.1. رئيس مصلحة التعليم و التربصات والتقييم

2.1. رئيس مصلحة الشهادات

3.1. رئيس مصلحة التكوين المتواصل أو الأولي

2. المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والابتكار وترقية

المقولاتية :

1.2. رئيس مصلحة التكوين في الطور الثالث

2.2. رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه

3.2 رئيس مصلحة الابتكار وترقية المقاولاتية

3. المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام و الاتصال والعلاقات الخارجية :

1.3 رئيس مصلحة الإعلام والاتصال

2.3 رئيس مصلحة اليقظة والإحصاء والإستشراف

3.3 رئيس مصلحة العلاقات الخارجية

4. الأمين العام - يلحق به مكتب الأمن الداخلي :

1.4 نائب مدير المالية والوسائل

- رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث

- رئيس مصلحة الصفقات والتجهيزات

- رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف

- رئيس مصلحة النظافة والصيانة والتجهيزات

2.4 نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية

- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة

- رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

- رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية

- رئيس مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات

3.4 المصالح التقنية

مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز و التعليم عن بعد.

فرع الأنظمة .

فرع الشبكات .

التعليم المتلفز و التعليم عن بعد .

مركز الطبع والسمعي البصري

فرع الطبع .

فرع السمعي البصري.

5. مدير المكتبة :

1.5 رئيس مصلحة الاقتناء و المعالجة .

2.5 رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية .

3.5 رئيس مصلحة الاستقبال و التوجيه .

6. رئيس القسم :

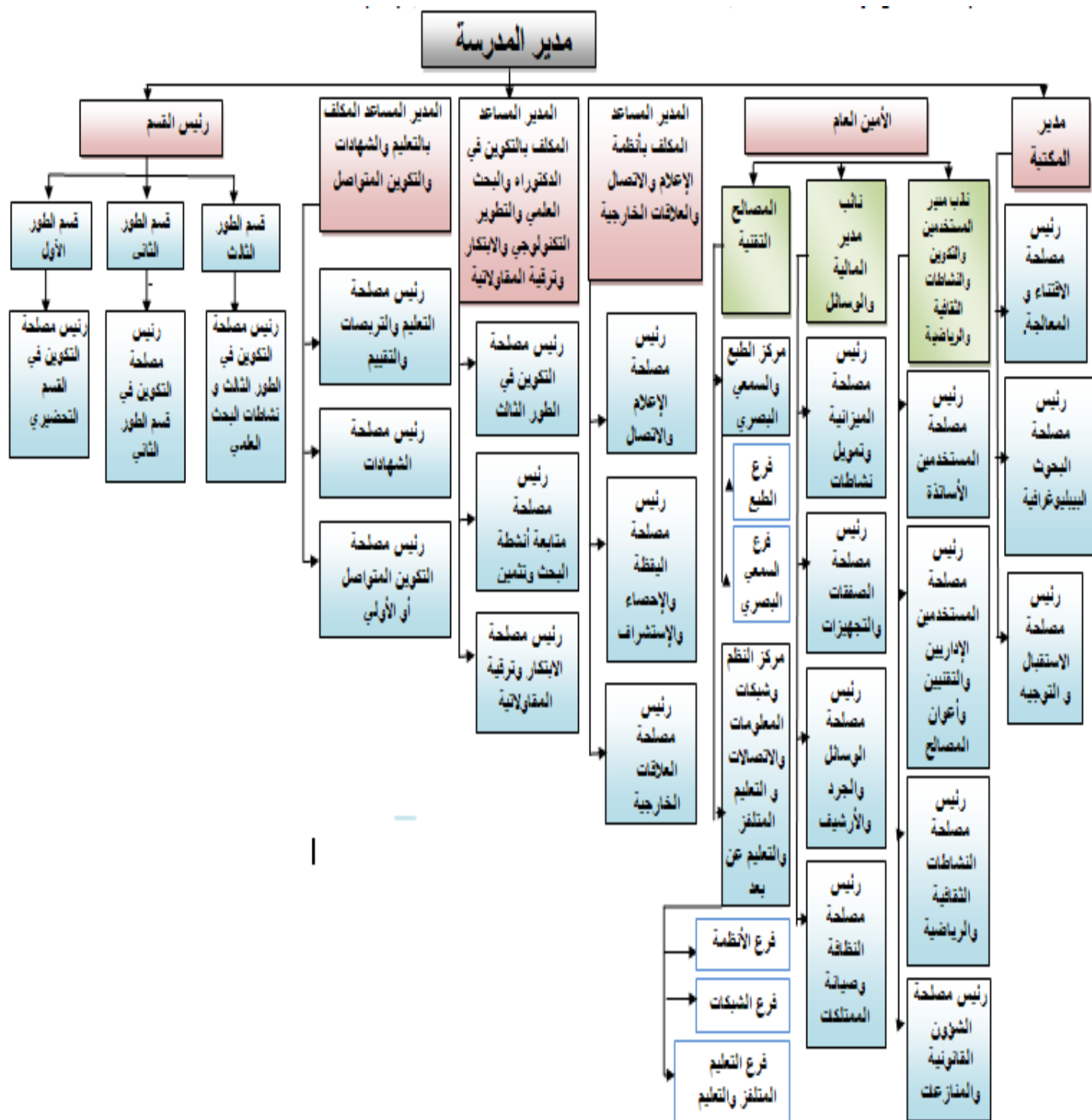
1.6 رئيس قسم التكوين التحضيري - رئيس مصلحة التكوين في القسم التحضيري .

2.6 رئيس قسم الطور الثاني - رئيس مصلحة التكوين في الطور الثاني .

3.6 رئيس قسم الطور الثالث - رئيس مصلحة التكوين في الطور الثالث و نشاطات البحث

العلمي .

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : المصادر الداخلية للمدرسة

المطلب الثالث: منهجية الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى منهج الدراسة المتبع بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها.

1- متغيرات الدراسة

بعد الاطلاع على الجانب النظري و التطرق إلى الدراسات السابقة ، تم تحديد متغيرات الدراسة كالآتي :

1- 1 المتغيرات المستقلة :

عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، تشخيص المعرفة توليد المعرفة ، تخزين و استرجاع المعرفة ، نشر و توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

1 - 2 المتغيرات التابعة

أبعاد جودة التعليم العالي حسب نموذج **servequal** (الاعتمادية الملموسية الاستجابة التعاطف الأمان).

2- منهج الدراسة

لا يقدر أي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المطلوبة منه دون إتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكل محل الدراسة و يمكن تعريف المنهج العلمي " مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها ، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية " ¹⁴⁹.

¹⁴⁹الرفاعي أحمد حسين ، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 121.

و بغية تحقيق أهداف الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يسهل وصف خصائص عينة الدراسة و متغيراتها ، بالإضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات و تجميع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة ، كما يتيح وصف النتائج المتوصل إليها و تفسيرها .

3 - مجتمع و عينة الدراسة

1.3- مجتمع الدراسة : شمل مجتمع البحث في هذه الدراسة كل الأساتذة العاملين الدائمين بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال ثلسمائة و البالغ عددهم 65 أستاذا دائم

2.3 - عينة الدراسة : حرصا منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على كل الأساتذة البالغ عددهم 65 أستاذا ، استردنا منها 48 استبانة فقط أي بنسبة 73,85% تقريبا من مجتمع الدراسة وهي نسبة تسمح لنا بدراسة وتحليل خصائص العينة المدروسة

4 - أدوات جمع البيانات

4 - 1 الاستبيان : يعتبر الاستبيان من بين أكثر الطرق الفعالة و الحديثة للحصول على البيانات الأساسية التي يحتاج إليها الباحث لتحليل و الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة ، و يمكن تعريفه على أنه " تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أف ا رد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات " ¹⁵⁰ .

و قد تم إعداد الاستبيان كالآتي :

- مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

¹⁵⁰ - سبعون محمد سعيد ، حفصة جرادى، "الدليل المنهجي"، الطبعة الأولى، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2012 ، ص 155.

- تحضير استبيان أولي لاستعماله في جمع البيانات .
 - عرض الاستبيان على المشرف للتحقق من مدى ملائمة جمع البيانات .
 - إجراء تعديلات على الاستبيان حسب ما يراها المشرف .
 - القيام بدراسة ميدانية أولية و إجراء تعديلات حسب فرضيات الدراسة .
 - إعداد الاستبيان النهائي .
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة ، حيث تم توزيع هذا الاستبيان على كل أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان - البالغ عددهم 66 أستاذا .
 - و قد شمل الاستبيان 50 سؤالاً تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور :
 - المحور الأول : خاص بالمعلومات العامة لعينة الدراسة و يتضمن هذا الجنس ، الفئة العمرية ، الرتبة العلمية ، عدد سنوات الخدمة .
 - القسم الثاني : خاص بعمليات إدارة المعرفة و يتكون من 30 سؤال.
 - القسم الثالث : خاص بأبعاد جودة التعليم العالي حسب نموذج servequal و يتكون من 20 سؤال .
- و قد تم استعمال مقياس ليكرت خماسي المستويات (1 - 5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة حيث أنه يعتبر من بين أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه ، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة ، ويتشكل هذا المقياس من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها .

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت

المجال	الاتجاه
[1-1.80]	لا أوافق بشدة
[1.80-2.60]	لا أوافق
[2.60-3.40]	محايد
[3.40-4.20]	أوافق
[4.20-5]	أوافق بشدة

المصدر: براهيم آسية، "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016 - 2017. ص 165.

4-2 المقابلة : تعتبر المقابلة من الطرق الفعالة في جمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد و السلوك

الإنساني ، و يمكن تعريفها " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف

الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة " ¹⁵¹ و قد قمنا

بالاعتماد على المقابلة بهدف ربح الوقت و الحصول على إجابات دقيقة .

¹⁵¹ 6. براهيم آسية، مرجع سبق ذكره، ص 134 .

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيان قمنا بتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) statistical package for social science) ، لاختبار صحة الفرضيات و الإجابة على تساؤلات الدراسة و تمت عملية التحليل عن طريق الاساليب التالية :

- 1- الرسوم البيانية الدائرية : لعرض النتائج المحصل عليها .
 - 2- التكرارات : لتحديد تكرار فئات متغير معين .
 - 3 - النسب المئوية : معرفة نسبة اختيار كل إجابة .
 - 4 - المتوسط الحسابي النسبي : تحديد معدل إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان .
 - 5 - معامل ارتباط "بيرسون" : يستخدم لقياس درجة الارتباط و العلاقة بين المتغيرات .-
 - 6 - معامل الانحدار البسيط : قياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
 - 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) : لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
 - 8- اختبار معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات الاستبيان .
- 5- 1 صدق و ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط و الظروف ، بمعنى آخر يقصد به الاستقرار في نتائج الاستبيان فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة .

وقد قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة عبر طريقة معامل ألفا كرونباخ كما يلي :

الجدول رقم (04) معامل الفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
01	عمليات إدارة المعرفة	30	0.939
02	أبعاد جودة التعليم العالي	20	0.915
	معامل الثبات الكلي	50	0.957

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة و تتراوح بين 0.915 و

0.939 بالنسبة لمحوري الاستبيان ، مما يدل على أن معامل الثبات مرتفع و أن الاستبيان يتمتع بالثبات

الداخلي لعباراته ، ومن ثم يمكن الجزم من صدق و ثبات الاستبيان و صلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة على

أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات .

المبحث الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، و تحليل إجاباتهم على

محاور الاستبيان .

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

تتصف عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص و السمات التي لها دور كبير في فهم المبحوثين لأسئلة الاستبيان و الإجابة عليها بموضوعية ، و فيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب السمات و الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على القسم الأول من الاستبيان .

1- توزيع الأفراد حسب الجنس :

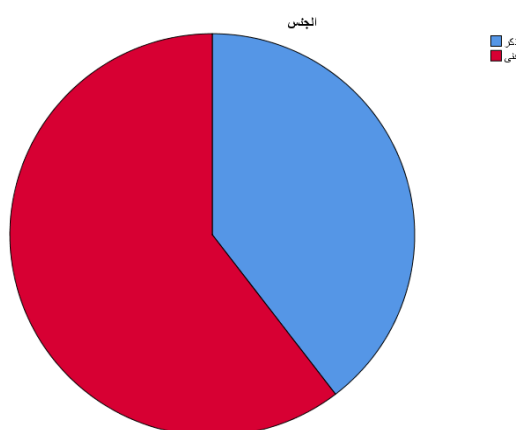
كانت الإجابات على الشكل التالي مثلما يوضحها الجدول رقم 05:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
01 ذكر	19	39.6
02 أنثى	29	60.4
المجموع	48	100

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ اختلاف النسبة المئوية بين تنوع الجنس لأفراد عينة الدراسة ، حيث أن الإناث يمثلون نسبة 60.4 بالمائة من عينة الدراسة و هذا ما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في المدرسة محل الدراسة يغلب عليها الطابع النسوي أكثر من الطابع الرجالي .

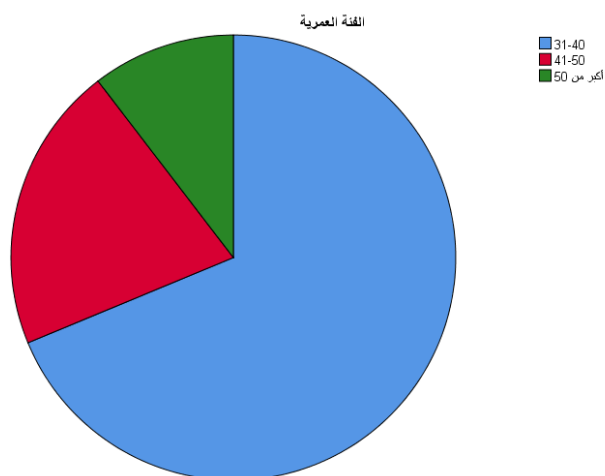
2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
20 - 30 سنة	00	00
31 - 40 سنة	33	68.8
41 - 50 سنة	10	20.8
أكثر من 50 سنة	05	10.4
المجموع	48	100

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

الشكل رقم (06) نسبة توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أكبر نسبة هي 68 % التي تمثل المجال من 31- 40 سنة بتعداد قدره 33 مفردة و تليها نسبة 20 % المتمثلة في المجال من 41 إلى 50 سنة بتعداد 10 مفردات ، في حين أن فئة أكثر من 50 سنة يصل تعدادها إلى 05 مفردات بنسبة 10 % و منه يمكن القول بأن أعضاء هيئة التدريس في المدرسة عبارة عن مجتمع فتي ، كما أن هذه النسب تعكس بشكل كبير توظيف المدرسة للطاقات الشابة .

3- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

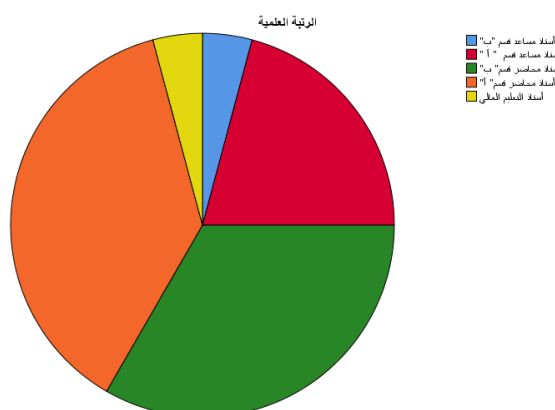
الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد قسم "ب"	2	4.2
أستاذ مساعد قسم "أ"	10	20.8

أستاذ محاضر قسم "ب"	16	33.3
أستاذ محاضر قسم "أ"	18	37.2
أستاذ التعليم العالي	2	4.2
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الشكل و الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي نسبة الأستاذ المحاضر قسم "أ" ب 37 % بتعداد قدره 18 مفردة ثم تليها نسبة الأستاذ محاضر قسم "ب" بفارق ليس بالكبير بنسبة قدرها 33 % و بتعداد قدره 16 مفردة ، في حين أن نسبة الأستاذ مساعد قسم "أ" بلغت 20 % بتعداد 10 مفردات ، أما أضعف نسبتان فكانتا من نصيب الأستاذ محاضر قسم "ب" و أستاذ التعليم العالي بنسبة 4 % وبتعداد قدره مفردتان فقط ، ويمكن تفسير ذلك بقوة المعارف والشهادات التي تؤهلهم لاحتلال هذه المراتب.

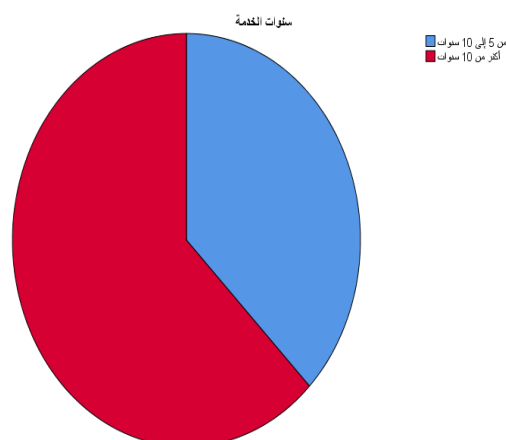
4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
00	00	أقل من خمس سنوات
37.5	18	من 5 إلى 10 سنوات
62.5	30	أكثر من 10 سنوات
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

شكل رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

يتضح خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر نسبة لمدة الخدمة بلغت 62 % و التي تمثل فئة أكثر من 10 سنوات بتعداد بلغ قدره 30 مفردة ، أما الفئة من 5 إلى 10 سنوات فقد وصلت نسبتها إلى 38 % بتعداد 18 ، في حين نلاحظ الغياب التام لفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 00%.

يمكن تفسير هذه النتائج على أن أغلبية عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عالية نوعا ما وهذا ما يبين سعي المدرسة للتعاقد مع أساتذة ذوي خبرة للاستفادة منهم ، كما يمكن تفسير ذلك على أن هناك نوع من الاستقرار الوظيفي في المدرسة .

المطلب الثاني : تحليل إجابات أفراد العينة على محور عمليات إدارة المعرفة

للحكم على آراء و اتجاهات أفراد العينة على محور عمليات إدارة المعرفة سنقوم بتحليلها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، و يمكن اعتبار أن قاعدة قبول النقطة التي يتمحور حولها السؤال من طرف أفراد العينة هي تجاوز وسط الإجابات لوسط المقياس المعتمد في الدراسة و الذي يمكن اعتباره ¹⁵²3 .

1- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد تشخيص المعرفة

الجدول رقم (09) : تحليل المتوسطات الحسابية على بعد تشخيص المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
يتم الاعتماد على شبكة الانترنت لاستكشاف المعرفة.	4.44	0.712	موافق بشدة

¹⁵² بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص 95 .

موافق	0.934	3.75	يتم الاستفادة من الخبرات من مصادر داخلية للمؤسسة.
موافق بشدة	0.651	4.21	يمكن الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.
موافق	1.110	3.54	تقوم المدرسة بتشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية للأساتذة.
موافق	0.954	3.94	يقوم الأساتذة بمتابعة و مواكبة المعرفة الحديثة.
موافق	0.5436	3.975	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن :

العبارة الأولى تأتي في المقدمة ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي كانت 4.44 مما يثبت أن العبارة إيجابية و أن الأساتذة يعتمدون بشكل كبير على الانترنت لاستكشاف المعرفة .

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي بلغ 4.21 مما يدل أن الأساتذة يحصلون على المعرفة من مصادر خارجية .

العبارة رقم 05 تأتي في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي بلغ 3.94 مما يدل على أن الأساتذة يقومون بمتابعة و مواكبة المعرفة الحديثة.

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 مما يثبت أنه يتم الاستفادة من الخبرات من مصادر داخلية للمؤسسة.

العبارة رقم 04 تأتي في آخر حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 مما يدل أن المدرسة تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية للأساتذة

أفراد العينة موافقون على تشخيص المعرفة في المدرسة محل الدراسة (-متوسط حسابي = 3.97)

2- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد اكتساب المعرفة

الجدول رقم (10) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد اكتساب المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تعمل إدارة المدرسة على تبسيط الإجراءات المتعلقة باكتساب المعرفة.	4,15	,652	موافق
تقوم المدرسة بتشكيل فرق عمل داخلها تساهم في الحصول على المعرفة.	3,40	1,144	موافق
تعقد المدرسة ندوات ومؤتمرات تساهم في الحصول و زيادة المعرفة.	3,40	1,047	موافق
تعطي المدرسة أهمية كبرى لوظيفة التكوين .	3,60	1,162	موافق
المجموع	3,6354	,72559	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن :

العبارة رقم 01 تأتي في المقدمة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15 ، مما يثبت أن العبارة إيجابية و أن إدارة المدرسة تعمل على تبسيط الإجراءات المتعلقة باكتساب المعرفة.

العبارة رقم 04 تأتي في المرتبة الثانية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 ، مما يدل أن العبارة إيجابية و أن المدرسة تعطي أهمية كبرى لوظيفة التكوين كما تقوم بتشجيع التعلم الفردي و الجماعي..

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.40 مما يدل على أن العبارة إيجابية و أن المدرسة تقوم بتشكيل فرق عمل داخلها تساهم في الحصول على المعرفة.

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.40 مما يثبت أن المدرسة تعقد ندوات ومؤتمرات تساهم في الحصول و زيادة المعرفة.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة باكتساب المعرفة في المدرسة محل الدراسة (متوسط حسابي = 3.63)

3 - تحليل إجابات أفراد العينة على بعد توليد المعرفة

الجدول رقم (11) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد توليد المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تستعين المدرسة بخبراء و متخصصين من خارج المدرسة لنقل خبراتهم و معارفهم للأساتذة و الطلبة.	3,52	1,130	موافق

هناك تفاعل بين الأساتذة لتوليد أفكار و معارف جديدة.	3,44	1,070	موافق
تقوم المدرسة بعقد جلسات دورية من اجل الحوار و النقاش بين زملاء العمل.	3,31	1,323	محايد
التربصات التي تمنحها المدرسة تساعد على تقاسم المعرفة مع مختلف الأساتذة في أنحاء العالم.	3,92	1,048	موافق
تدعم المدرسة برامج البحث العلمي بتقديم كل التسهيلات المادية و المعنوية.	3,69	1,055	موافق
المجموع	3,5750	8,1332	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن :

العبارة رقم 04 تأتي في المركز الأول ، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 ، مما يثبت أن العبارة إيجابية و أن التربصات التي تمنحها المدرسة تساعد على تقاسم المعرفة مع مختلف الأساتذة في أنحاء العالم.

العبارة رقم 05 تأتي في المرتبة الثانية ، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.69 ، مما يدل أن المدرسة تدعم برامج البحث العلمي بتقديم كل التسهيلات المادية و المعنوية.

العبارة رقم 01 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 مما يدل تستعين المدرسة بخبراء و متخصصين من خارج المدرسة لنقل خبراتهم و معارفهم للأساتذة و الطلبة.

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.44 مما يثبت هناك تفاعل بين الأساتذة لتوليد أفكار و معارف جديدة.

العبارة رقم 03 تأتي في آخر الترتيب متوسط حسابي بلغ 3.31 و هذا ما يثبت أن المدرسة تقوم بعقد جلسات دورية من اجل الحوار و النقاش بين زملاء العمل.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة في المدرسة محل الدراسة - (متوسط حسابي = 3.57)

4- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد خزن و استرجاع المعرفة

الجدول رقم (12) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد خزن و استرجاع المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تستخدم المدرسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة.	3,77	,973	موافق
تعتمد المدرسة على الأرشيف و الوثائق المكتوبة لخزن المعرفة.	3,42	,942	موافق
تعتمد المدرسة على خبرات و كفاءة الأساتذة العاملين لديها.	3,90	1,057	موافق

تمكن المدرسة الأساتذة من التعرف على برامج خزن المعرفة.	3,31	1,114	محايد
تقوم إدارة المدرسة بتسجيل المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا.	3,31	1,035	محايد
المجموع	3,5417	,79462	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

العبارة رقم 03 تأتي في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.90 و هذا ما يثبت أن العبارة إيجابية و أن المدرسة تعتمد على خبرات و كفاءة الأساتذة العاملين لديها.

العبارات رقم 01 تأتي في المركز الثاني بقيمة متوسط حسابي بلغت 3.77 و هذا ما يدل على أن المدرسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة.

العبارة رقم 02 تأتي في الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42 مما يدل على المدرسة تقوم بتسجيل المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا.

العبارة رقم 04 و 05 تأتيان في المرتبة الأخيرة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.31 مما يدل على أن المدرسة تمكن الأساتذة من التعرف على برامج خزن المعرفة كما أنها تقوم بتسجيل المشكلات التي تواجهها و طرق حلها للاستفادة منها لاحقا.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة بخزن و استرجاع المعرفة في المدرسة محل الدراسة -(متوسط حسابي = 3.54)

5- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد نشر و توزيع المعرفة

الجدول رقم (13) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد نشر و توزيع المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تستخدم المدرسة شبكة معلومات داخلية لضمان نشر المعرفة.	3,75	,978	موافق
تقوم المدرسة بتوفير وسائل الاتصال المختلفة.	3,88	1,024	موافق
يستطيع الأساتذة تبادل المعرفة بكل سهولة داخل المؤسسة.	3,77	,805	موافق
تعمل المدرسة على إصدار مجلات و مطبوعات مختلفة.	2,81	1,085	محايد
تتيح المدرسة المجال أمام القطاع الخاص للاستفادة من خبراتها.	3,65	1,000	موافق
المجموع	3,5708	,75511	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن :

العبارة رقم 02 تأتي في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.88 ، مما يثبت أن المدرسة تقوم بتوفير وسائل الاتصال المختلفة.

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الثانية ، حيث قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.77 ، مما يدل أن الأساتذة يستطيعون تبادل المعرفة بكل سهولة داخل المؤسسة.

العبارة رقم 01 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 مما يدل على المدرسة تستخدم شبكة معلومات داخلية لضمان نشر المعرفة.

العبارة رقم 05 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 مما يثبت أن المدرسة تتيح المجال أمام القطاع الخاص للاستفادة من خبراتها .

العبارة رقم 04 تأتي في آخر الترتيب بقيمة متوسط حسابي بلغ 2.81 مما يدل على أن المدرسة لا تعمل على إصدار مجلات و مطبوعات مختلفة .

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة في المدرسة محل الدراسة -(متوسط حسابي = 3.57)

6- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد تطبيق المعرفة

الجدول رقم (14) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد اكتساب المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تقوم المدرسة بتوفير كل مستلزمات استخدام وتطبيق	3,9750	,54363	موافق

المعرفة.			
يعمل الأساتذة على توظيف معارفهم المكتسبة عند القيام بعملهم.	3,6354	,72559	موافق
يتم تطبيق الاقتراحات والبرامج التي يقدمها الأساتذة بشكل مستمر.	3,5750	,81332	موافق
تسعى المدرسة إلى تحديث المعرفة التي تمتلكها من خلال تطوير طرق عمل جديدة داخلها.	3,5417	,79462	موافق
يسعى الأساتذة إلى نقل كل معارفهم للطلبة.	3,5708	,75511	موافق
يتمتع الأساتذة بالحرية التامة لتطبيق معارفهم.	3,9271	,47503	موافق
المجموع	3,7139	,58463	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

يبين الجدول أن :

العبارة رقم 01 تأتي في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.9750 ، مما يثبت المدرسة

تقوم بتوفير كل مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة

العبارة رقم 06 تأتي في المرتبة الثانية ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي 3.9271 ، مما يدل أن الأساتذة

يتمتعون بالحرية التامة لتطبيق معارفهم.

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.6354 مما يدل على ان الأساتذة يعملون على توظيف معارفهم المكتسبة عند القيام بعملهم

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.5750 مما يدل انه يتم تطبيق الاقتراحات والبرامج التي يقدمها الأساتذة بشكل مستمر

العبارة رقم 05 تأتي في المرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.5708 مما يدل ان الأساتذة يسعون إلى نقل كل معارفهم للطلبة.

العبارة رقم 04 تأتي في آخر الترتيب بقيمة متوسط حسابي بلغ 3.5417 مما يدل ان المدرسة إلى تحديث المعرفة التي تمتلكها من خلال تطوير طرق عمل جديدة داخلها.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة في المدرسة محل الدراسة -(متوسط حسابي = 3.7139)

جدول رقم (15) إجابات افراد العينة على (المحور الأول) عمليات إدارة المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تشخيص المعرفة	3,9750	,54363	موافق
اكتساب المعرفة	3,6354	,72559	موافق
توليد المعرفة	3,5750	,81332	موافق
خزن و استرجاع المعرفة	3,5417	,79462	موافق
توزيع و نشر المعرفة	3,5708	,75511	موافق

تطبيق المعرفة	3,9271	47503,	موافق
المجموع	3,7139	58463,	موافق

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

توضح نتائج الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (عمليات إدارة المعرفة) قد بلغ 3.71 ، و بالتالي نستنتج أن المدرسة العليا لإدارة الأعمال تولي اهتمام كبير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال (اكتساب المعرفة توليد المعرفة تخزين و استرجاع المعرفة توزيع و نشر المعرفة تطبيق المعرفة)

المطلب الثالث : تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محور جودة التعليم العالي

1- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الاعتمادية

الجدول رقم (16) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الاعتمادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
يستخدم الأساتذة طرق ووسائل تتلاءم مع حاجيات الطلبة.	4,19	,704	موافق
يهتم الأساتذة برأي الطلبة و تقييمهم للخدمة التعليمية المقدمة.	4,00	,744	موافق
تسعى المدرسة للتطوير المستمر لكافة الخدمات التعليمية المقدمة.	3,94	,836	موافق

تحتزم المدرسة المواعيد دراسية المحددة مسبقا.	4,19	,734	موافق
المجموع	4,0781	,50570	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

يوضح الجدول أن :

العبارة رقم 01 و رقم 04 تأتيان في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.19 ، مما يثبت أن العبارتان إيجابيتان و أن الأساتذة يستخدمون طرق ووسائل تتلاءم مع حاجيات الطلبة و أن المدرسة تحتزم المواعيد الدراسية المحددة مسبقا.

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الثانية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ، مما يثبت أن الأساتذة يهتمون برأي الطلبة و تقييمهم للخدمة التعليمية المقدمة.

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.94 مما يدل أن المدرسة تسعى للتطوير المستمر لكافة الخدمات التعليمية المقدمة.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة على بعد الاعتمادية في المدرسة محل الدراسة - (متوسط حسابي = 4.07)

2- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الملموسية

الجدول رقم (17) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الملموسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
---------	-----------------	-------------------	----------------

يلتزم الأساتذة بالظهور بمظهر أنيق ومحترم.	4,21	,743	موافق بشدة
تسعى المدرسة إلى توفير خدمات الكترونية للطلبة كالتعليم عن بعد و تقديم محاضرات بالفيديو.	4,35	,758	موافق بشدة
توفر الإدارة لكل طالب حساب على مختلف منصات التعليم عن بعد (مودل).	4,29	,798	موافق بشدة
تسعى المدرسة إلى تحسين جودة المرافق التعليمية لضمان تقديم أفضل خدمة ممكنة.	4,15	,850	موافق
المجموع	4,2500	,60801	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

يوضح الجدول أن :

العبارة رقم 02 تأتي في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.35 ، مما يثبت أن العبارة إيجابية و أن المدرسة تسعى إلى توفير خدمات الكترونية للطلبة كالتعليم عن بعد و تقديم محاضرات بالفيديو..

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.29 مما يدل أن الإدارة توفر لكل طالب حساب على مختلف منصات التعليم عن بعد (مودل).

العبارة رقم 01 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.21 مما يثبت أن الأساتذة يلتزمون بالظهور بمظهر أنيق و محترم.

العبارة رقم 04 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.15 مما يثبت أن المدرسة تسعى إلى تحسين جودة المرافق التعليمية لضمان تقديم أفضل خدمة ممكنة.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة على بعد الملموسية - (متوسط حسابي = 4.25

3- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الاستجابة

الجدول رقم (18) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الاستجابة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تؤثر المعرفة على دقة و سرعة استجابة الأساتذة للمشاكل التي تواجه الطلبة.	3,96	,898	موافق بشدة
تستجيب المدرسة سريعا للتطورات و التغييرات التي تحدث في المجتمع.	3,73	,984	موافق
هناك سرعة في استجابة الإدارة للخدمات الإدارية المطلوبة من طرف الأساتذة.	3,75	,934	موافق
تستجيب المدرسة لأراء و اقتراحات الأساتذة لتطوير و تحسين الخدمة المقدمة.	3,71	,967	موافق
المجموع	3,7865	,79391	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ :

العبارة رقم 01 تأتي في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.96 ، مما يثبت أن العبارة إيجابية و أن المعرفة تؤثر على دقة و سرعة استجابة الأساتذة للمشاكل التي تواجه الطلبة من وجهة نظر الأساتذة .

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الثانية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 مما يدل أن هناك سرعة في استجابة الإدارة للخدمات الإدارية المطلوبة من طرف الأساتذة.

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.73 ، مما يدل أن المدرسة تستجيب سريعا للتطورات و التغييرات التي تحدث في المجتمع

العبارة رقم 04 تأتي في المرتبة الرابعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.71 مما يثبت أن المدرسة تستجيب لأراء و اقتراحات الأساتذة لتطوير و تحسين الخدمة المقدمة.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة على بعد الاستجابة - (متوسط حسابي = 3.78)

4- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التعاطف

الجدول رقم (19) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد التعاطف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
يتسم سلوك الأساتذة باللباقة و اللطف في تعاملهم مع الطلبة	4,35	,635	موافق بشدة

موافق	1,077	3,77	تقدم الإدارة للأساتذة قواعد معلوماتية لحثهم على مساعدة الطلبة.
موافق	,683	4,04	يتم تنظيم اجتماعات بصفة دورية تهدف إلى مناقشة انشغالات الطلبة.
موافق	1,007	3,42	تسعى المدرسة لزيادة إبداع الطلبة عن طريق تنظيم مكافآت للطلبة المتفوقين.
موافق	,59661	3,8958	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ :

العبارة رقم 01 تأتي في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.35 ، مما يثبت أن سلوك الأساتذة يتسم باللباقة و اللطف في تعاملهم مع الطلبة

العبارة رقم 03 تأتي في المرتبة الثانية ، حيث قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.04 ، مما يدل أنه يتم تنظيم اجتماعات بصفة دورية تهدف إلى مناقشة انشغالات الطلبة

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77 مما يدل ان الإدارة تقدم للأساتذة قواعد معلوماتية لحثهم على مساعدة الطلبة.

العبارة رقم 04 تأتي في المرتبة الأخيرة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42 مما يدل ان المدرسة تسعى لزيادة إبداع الطلبة عن طريق تنظيم مكافآت للطلبة المتفوقين

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة على بعد التعاطف - (متوسط حسابي = 3.89)

5 - تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الأمان

الجدول رقم (20) تحليل المتوسطات الحسابية على بعد الأمان

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تلتزم المؤسسة بالسرية التامة بكل ما يتعلق ببيانات الطلبة.	3,85	,850	موافق
تسعى المدرسة إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأساتذة و الطلبة.	4,06	,697	موافق
تلتزم المدرسة بتهيئة بيئة تعليمية آمنة من المخاطر .	4,13	,733	موافق
يمتلك الأساتذة المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الطلاب وانشغالاتهم.	3,98	,729	موافق
المجموع	4,0052	,55899	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

العبارة رقم 03 تأتي في المركز الأول ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي 4.13 ، مما يثبت أن العبارة إيجابية و أن المدرسة تلتزم بتهيئة بيئة تعليمية آمنة من المخاطر .

العبارة رقم 02 تأتي في المرتبة الثانية، حيث قيمة المتوسط الحسابي 4.06 ، مما يدل أن المدرسة تسعى إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأساتذة و الطلبة.

العبارة رقم 04 تأتي في المرتبة الثالثة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحساب 3.98 مما يدل ان الأساتذة يمتلكون المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الطلاب وانشغالاتهم.

العبارة رقم 01 تأتي في المرتبة الرابعة، حيث بلغت قيمة 3.85 مما يثبت أن المؤسسة تلتزم بالسرية التامة بكل ما يتعلق ببيانات الطلبة.

أفراد العينة موافقون على كل العبارات المتعلقة على بعدالأمان- (متوسط حسابي = 4.00)

جدول رقم (21) إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (أبعاد جودة التعليم العالي حسب نموذج

(servequal)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الاعتمادية	4,0781	,50570	موافق بشدة
الملموسية	4,2500	,60801	موافق
الاستجابة	3,7865	,79391	موافق
التعاطف	3,8958	,59661	موافق
الأمان	4,0052	,55899	موافق

المجموع	4,0031	51099,	موافق
---------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور ابعاد جودة التعليم العالي حسب نموذج servequal (الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان) يبلغ 4.0031 و منه يمكن القول أن المدرسة وفقت الى حد كبير في تحقيق و ضمان جودة التعليم العالي .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بعرض و تحليل مختلف إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان ، سنحاول في هذا المبحث أن نختبر صحة الفرضيات بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها و معالجتها ، قصد التوصل الى نتائج يتم من خلالها قبول أو رفض الفرضيات أي اما القبول بالفرضية البديلة H1 أو القبول بالفرضية العدمية H0

الفرضية الرئيسية :

H1 توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H0 لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

تتفرع من هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي

H1(a) توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H0(a) لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم

العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H1(b) توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من

و جهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H0(b) لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي

من و جهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H1(c) توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من

وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H0(c) لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي

من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H1(d) توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين خزن و استرجاع المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم

العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H0(d) لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين خزن و استرجاع المعرفة و تحسين جودة خدمات

التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H1(d) توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نشر و توزيع المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم من

وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية. $\alpha \leq 0.05$

H1(d) $\alpha \leq 0.05$ توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نشر و توزيع المعرفة و تحسين جودة خدمات

التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية α

$H_0(d)$ 0.05 لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نشر و توزيع المعرفة و تحسين جودة خدمات

التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq$

0.05

$H_1(e)$ توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من

وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

$H_0(e)$ لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي

من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرعية

1- معامل التحديد (R-square)

الجدول رقم (22) معامل التحديد (R-square)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.802	0.642	0.590

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر بـ (0.779) وهي تمثل نسبة (59%) من

المستجوبين التي حددها معامل التحديد.

2- معاملات الانحدار المتعدد

الجدول رقم (23): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة معاملات الانحدار	قيمة احصائي الاختبار	P قيمة
جودة خدمات التعليم العالي	ثابت B0	1.152	2.416	0.020
	X1	-0.055	-0.429	0.670
	X2	0.174	1.415	0.165
	X3	0.156	1.242	0.221
	X4	-0.085	-0.769	0.446
	X5	0.033	0.290	0.773
	X6	0.525	2.799	0.008

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من جدول معاملات الانحدار لتأثير ضغط الوقت نستنتج العلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.152 - 0.055 x_1 + 0.174 x_2 + 0.156 x_3 - 0.085 x_4 + 0.033 x_5 + 0.525 x_6$$

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن :

أن تشخيص ، اكتساب ، توليد ، خزن و استرجاع ، نشر و توزيع المعرفة لا يؤثرون على تحسين جودة

التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال حيث تظهر قيمة P على التوالي

(0.670 ، 0.165 ، 0.221 ، 0.446 ، 0.773) و هي قيم أكبر من مستوى المعنوية المحدد ب $\alpha \leq$

0.05

في حين أن النتائج أظهرت أن تطبيق المعرفة يؤثر على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة

العليا لإدارة الأعمال من خلال قيمة P التي تبلغ 0.008 و هي أصغر مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تقول " توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ تم استعمال معامل التحديد (R -square) واختبار التباين ANOVA

1 -معامل التحديد (R -square):

الجدول رقم (24) : معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
1	0.756	0.572	0.562	0.33810

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

-تحليل نتائج معامل التحديد (R -square)

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر بـ (0.756) وهي تمثل نسبة (56%) من المستجوبين التي حددها معامل التحديد.

2 تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (25): تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P Sig مستوى الدلالة
العلاقة (1)	7,014	1	7,014	61,357	0.000 ^a
الخطأ	5,258	46	,114		
الإجمالي	12,272	47			

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معنوية التأثير بين عمليات إدارة المعرفة و جودة خدمات التعليم العالي حسب نموذج servequal ، لأن القيمة (P) كانت معنوية 0.000 و هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) و بالتالي فان الفرضية الرئيسية : توجد علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ مقبولة.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

1 مناقشة النتائج المتعلقة بمحور عمليات إدارة المعرفة

يحتوي هذا المحور على ستة أبعاد حيث سيتم مناقشة نتائج كل بعد حسب تسلسله.

1 1 البعد الأول : تشخيص المعرفة

يتضح من خلال الجول رقم (09) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتشخيص المعرفة قد بلغ 3.97 و قد احتلت العبارة رقم 01 (يتم الاعتماد على شبكة الانترنت لاستكشاف المعرفة) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.44 ، وجاءت العبارة رقم 04 (تقوم المدرسة

بتشجيع الأفكار الجديدة و الإبداعية للأساتذة (في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.54 ، أما

المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.97 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على تشخيص

المعرفة في المدرسة ، و منه نستنتج :

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على تشخيص المعرفة في المدرسة العليا للمناجمنت .

- يعتمد الأساتذة بشكل كبير على الانترنت لاستكشاف المعرفة .

- يستفيد الأساتذة من الخبرات المتوفرة داخل المدرسة .

2 1 البعد الثاني : اكتساب المعرفة

نستنتج من خلال الجول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتشخيص المعرفة قد

بلغ 3.63 و قد احتلت العبارة رقم 01 (تعمل إدارة المدرسة على تبسيط الإجراءات المتعلقة باكتساب

المعرفة) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.15 ، وجاءت العبارة رقم

02 و 03 (تقوم المدرسة بتشكيل فرق عملها داخله تساعد في الحصول على المعرفة ، المدرسة تعقد

مؤتمرات و ندوات تساهم في زيادة المعرفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.40 ، أما

المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.63 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على اكتساب

المعرفة في المدرسة ، و منه نستنتج :

- المدرسة تولي اهتمام كبير لوظيفة التكوين و تسعى دائما الى دعم و تشجيع التعلم الفردي و الجماعي.

- تقوم المدرسة بخلق و تشكيل فرق عمل داخلها تساهم في الحصول على المعرفة.

1 - 3 البعد الثالث : توليد المعرفة

يتضح من خلال الجول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتشخيص المعرفة قد

بلغ 3.57 و قد احتلت العبارة رقم 04 (التريصات التي تمنحها المدرسة تساعد على تقاسم المعرفة مع

مختلف الأساتذة من أنحاء العالم) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.92

- ، وجاءت العبارة رقم 3 (تقوم المدرسة بعقد جلسات دورية من أجل الحوار و النقاش بين زملاء العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.31 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.57 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على توليد المعرفة في المدرسة ، و منه نستنتج :
- تدعم المدرسة برامج البحث العلمي و تسعى دائما الى تقديم كل التسهيلات الممكنة .
 - تمنح المدرسة تريضات من شأنها مساعدة الأساتذة على تقاسم المعرفة مع أساتذة من مختلف انحاء العالم .
 - هناك تفاعل بين الأساتذة لتوليد أفكار و معارف جديدة

1 - 4 البعد الرابع : خزن و استرجاع المعرفة

- يتضح من خلال الجول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخزن و استرجاع المعرفة قد بلغ 3.54 و قد احتلت العبارة رقم 03 (تعتمد المدرسة على خبرات و كفاءة الأساتذة العاملين لديها) (المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.90 ، وجاءت العبارة رقم 05 (تقوم إدارة المدرسة بتسجيل المشكلات التي تواجهها و طرق حلها للاستفادة منها لاحقا) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.31، و منه نستنتج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على خزن و استرجاع المعرفة ، و منه نستنتج :

- المدرسة تعتمد بصورة كبيرة على خبرات و كفاءة الأساتذة العاملين لديها.
- تخزن المدرسة المعرفة عن طريق الأرشيف و الوثائق المكتوبة .
- تسمح المدرسة للأساتذة بالولوج الى برامج خزن المعرفة .

1 - 5 البعد الخامس : نشر و توزيع المعرفة

يتضح من خلال الجول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بنشر و توزيع المعرفة قد بلغ 3.57 و قد احتلت العبارة رقم 02 (تقوم المدرسة بتوفير و سائل الاتصال المختلفة) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.88 ، وجاءت العبارة رقم 04 (تعمل المدرسة على اصدار مجلات و مطبوعات مختلفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.81 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.57 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة على نشر و توزيع المعرفة في المدرسة ، و منه نستنتج :

- توفر المدرسة و سائل اتصال مختلفة

- يملك الأساتذة القدرة لتبادل المعرفة بكل سهولة .

- تفتح المؤسسة أبوابها دائما للقطاع الخاص لمساعدتهم على الاستفادة من خبراتها .

- المدرسة غير مهتمة بإصدار و نشر مجلات و مطبوعات.

1-6 البعد السادس : تطبيق المعرفة

يتضح من خلال الجول رقم (13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق تطبيق المعرفة قد بلغ 3.92 و قد احتلت العبارة رقم 05 (يسعى الأساتذة الى نقل كل معارفهم للطلبة) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.47 ، وجاءت العبارة رقم 04 (يتم تطبيق الاقتراحات و البرامج التي يقدمها الأساتذة بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.81 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.92 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة على تطبيق المعرفة و يمكننا أن نستنتج :

- يسعى الأساتذة دوما الى نقل معارفهم الى الطلبة

- يعمل الأساتذة على توظيف معارفهم المكتسبة عند القيام بعملهم

- يمتلك الأساتذة الحرية المطلقة لتطبيق معارفهم.

2 - مناقشة النتائج المتعلقة بمحور ابعاد جودة التعليم العالي

2-1 البعد الأول : الاعتمادية

يتضح من خلال الجول رقم (16) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالاعتمادية قد بلغ 4.07 و قد احتلت العبارة رقم 01 و 04 (تحترم المدرسة المواعيد الدراسية المحددة مسبقا ، يستخدم الأساتذة طرق ووسائل تتلاءم مع حاجيات الطلبة) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.19، وجاءت العبارة رقم 03 (تسعى المدرسة للتطوير المستمر لكافة الخدمات التعليمية المقدمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 4.07 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة على بعد الاعتمادية ، ومنه يمكن الاستنتاج :

- يستخدم الأساتذة طرق ووسائل تعليمية تتوافق مع حاجيات الطلبة .

- تلتزم المؤسسة باحترام المواعيد الدراسية المحددة مسبقا .

- يأخذ الأساتذة رأي الطلبة و تقييمهم للخدمة التعليمية بعين الاعتبار

2-2 البعد الثاني : الملموسية

يتضح من خلال الجول رقم (17) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالملموسية قد بلغ 4.25 و قد احتلت العبارة رقم 02 (تسعى المدرسة الى توفير خدمات الكترونية للطلبة كالتعلم عن بعد تقديم محاضرات بالفيديو) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.35، وجاءت العبارة رقم 04 (تسعى المدرسة الى تحسين جودة المرافق التعليمية لضمان تقديم أفضل خدمة ممكنة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.47 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.68 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة على بعد الملموسية من قبل الأساتذة ، ومنه يمكن الاستنتاج :

- المدرسة توفر كل الإمكانيات من خدمات الكترونية للطلبة .

- توفر الإدارة لكل طالب حسابات الكترونية مساعدة على عملية التعلم.

- 2-3 البعد الثالث : الاستجابة

يتضح من خلال الجول رقم (18) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالاستجابة قد بلغ 3.78 و قد احتلت العبارة رقم 01 (تؤثر المعرفة على دقة و سرعة استجابة الأساتذة للمشاكل التي تواجه الطلبة) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.96، وجاءت العبارة رقم 04 (تستجيب المدرسة لآراء و اقتراحات الأساتذة لتطوير و تحسين الخدمة المقدمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.78 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة على بعد الاستجابة من قبل الأساتذة ، ومنه يمكن الاستنتاج :

- تؤثر المعرفة على دقة و سرعة استجابة الأساتذة للمشاكل التي تواجه الطلبة
- تستجيب المدرسة بشكل سريع للتطورات و التغيرات التي تحدث في المجتمع.

- 2-4 البعد الرابع : التعاطف

يتضح من خلال الجول رقم (19) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتعاطف قد بلغ 4. و قد احتلت العبارة رقم 01 (يتسم سلوك الأساتذة باللباقة و اللطف في تعاملهم مع الطلبة) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.35، وجاءت العبارة رقم 04 (تسعى المدرسة لزيادة ابداع الطلبة عن طريق تنظيم مكافآت للطلبة المتفوقين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.89 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.42 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة على بعد الملموسية من قبل الأساتذة ، ومنه يمكن الاستنتاج :

- تسعى المدرسة دائما الى حث الأساتذة على مساعدة الطلبة عن طريق تزويدهم بقواعد معلوماتية.
- المدرسة مهتمة برفع مستوى ابداع الطلبة عن طريق تقديم مكافآت للطلبة المتفوقين.

- 2-5 البعد الخامس الأمان

يتضح من خلال الجول رقم (20) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتعاطف قد بلغ 4.00 و قد احتلت العبارة رقم 03 (تلتزم المدرسة بتهيئة بيئة تعليمية خالية من المخاطر) المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.13، وجاءت العبارة رقم 01 (تلتزم المؤسسة بالسرية التامة بكل ما يتعلق ببيانات الطلبة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.85 ، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 4.00 ، و منه نستنتج أن هناك موافقة على بعد الملموسية من قبل الأساتذة ، ومنه يمكن الاستنتاج :

- تلتزم المؤسسة التزاما تاما بسرية بيانات الطلبة.

- تسعى المؤسسة الى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأساتذة و الطلبة.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

سنقوم بمناقشة الفرضيات الفرعية و الفرضيات الرئيسية المحصل عليها سابقا

3- 1 الفرضية الرئيسية : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و جودة التعليم العالي

في المدرسة العليا للمناجمنت .

أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط

بين إدارة المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي بلغ (0.756) ومستوى الدلالة (Sig=0.000) عند

($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغ معامل التحديد (0.572) ومنه نستنتج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة

العليا للمناجمنت.

- إن ما قيمته (0.572) من المتغيرات في جودة التعليم العالي ناتج عن التغير في عمليات إدارة المعرفة .

3 - 2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0(a) "لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم

العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq$

"0.05

H1(a) "توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي

من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

من خلال الجدول رقم () ، يتضح أن قيمة $\text{sig} = 0.670$ وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، و بالتالي نقبل

الفرضية الصفرية ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم

العالي حسب نموذج servequal في المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

3 - 3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0(b) "لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم

العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

H1(b) "توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي

من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

من خلال الجدول رقم (23) ، يتضح أن قيمة $\text{sig} = 0.165$ وهي أكبر من ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي حسب نموذج servequal في المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

3-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0(c) "لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

H1(c) "توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

من خلال الجدول رقم (23) ، يتضح أن قيمة $\text{sig} = 0.221$ وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي حسب نموذج servequal في المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

3-5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0(d) "لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين خزن و استرجاع المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

H1(d) "توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين خزن و استرجاع المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

من خلال الجدول رقم (23) ، يتضح أن قيمة $\text{sig} = 0.446$ وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن و استرجاع و تحسين جودة خدمات التعليم العالي حسب نموذج servequal في المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

3 - 6 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

$H0(e)$ "لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نشر و توزيع المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

$H1(e)$ "توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين نشر و المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

من خلال الجدول رقم (23) ، يتضح أن قيمة $\text{sig} = 0.773$ وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر و توزيع المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي حسب نموذج servequal في المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

3 - 7 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H0(f) "لا توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم

العالي من وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

H1(f) "توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من

وجهة نظر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا بأن اكتساب المعرفة يؤثر على تحسين جودة خدمات التعليم العالي ،

و من خلال الجدول رقم (23) ، يتضح أن قيمة $\text{sig} = 0.008$ وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، و بالتالي نقبل

الفرضية أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي حسب

نموذج servequal في المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

خلاصة الفصل الثالث

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان بهدف دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي ، و بعد الملاحظة و تحليل الاسباب الموزعة على 48 أستاذًا ، أوضحت النتائج أن الأساتذة العاملين بالمدرسة لهم توجه إيجابي نحو تطبيق إدارة المعرفة ، كما تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة الممثلة في كل من (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، تخزين واسترجاع المعرفة ، نشر و توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) و تحسين جودة خدمات التعليم العالي .

خاتمة عامة

في ظل بيئة تتسم بالدخام طيق و التقلب السريع، تسعى المنظمات إلى امتلاك م رة تنافس رق تؤهلها إلى مواجهة تأثيرات القوى التنافس رق، مما حتم على المنظمات خلق نشاط خاص بتوظ ف إدارة المعرفة للاستعلام عن المنافس رق الحاليين والمحتملين وتطورات السوق، هذا النشاط يتمثل في العقطة التنافس رق، حيث أصبحت هذه الأخيرة في غضون السنوات الأخيرة أداة عس رق وعنصرا مهما في توفرق المعلومة التنافس رق في ظل بيئة متميزة بالاستقرار وعدم التأكد.

أصبحت إدارة المعرفة من الأنشطة المهمة لأي منظمة تأمل في تحقيق الجودة والاستمرارية والنجاح ، وتسعى لاكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يستخدمها المنافسون ، ويمكنه ا تجسيد هذه الأساليب في المجال وتحقيق عنصر التميز والنجاح عن طريق الإبداع الذي هو اساس تحقيق الميزة التنافسية ، لذلك يمكن القول أن تدفق المعرفة هو القلب النابض لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي .

وهدفنا من خلال هذه الدراسة إلى معالجة موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي ، فحاولنا مناقشته من خلال الفصلين النظري والتطبيقي، وأجرينا هذه الدراسة على عينة من الأساتذة العاملين بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان، ففي الفصلين الأول و الثاني حاولنا حصر بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و الجودة في اطار التعليم العالي ، وكذا الدراسات السابقة التي تمت في هذا الموضوع، أما في الفصل الثالث قمنا بتحديد منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات بغرض تحليل نتائج الدراسة ومن خلالها حاولنا الاجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة عن طريق الاستبيان الموجه لاساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان ، لفتوصل في النهاية إلى النتائج التالية :

- يتوجه أساتذة المدرسة بشكل كبير نحو تطبيق المعرفة .
- يوجد سعي كبير من طرف أفراد العينة لاكتساب المعرفة من مختلف المصادر
- وجود بعض النقص في نشر و توزيع المعرفة .

-يسعى الأساتذة لتطبيق معارف رغم كل المعوقات و البيئة الغير مساعدة .

-تلعب عمليات إدارة المعرفة دور مهم في تحسين جودة خدمات التعليم العالي من خلال تفسير قيمة R^2 معامل التحديد و التي تساوي 57 بالمئة.

توصيات الدراسة:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يقدم بعض التوصيات المتمثلة في:

- من الضروري استخدام إدارة المعرفة كنقطة دخول لتطبيق وتحسين جودة خدمات التعليم العالي.
- إفراح المجال كاملاً لدور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام
- اعطائهم دوراً أكبر في تطوير المعلمين ، ومنحهم القدرة على تحسين جودة خدمات التعليم العالي.
- الاستفادة من خبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة من خلال تنظيم دورات تدريبية للمديرين والأساتذة حول كيفية العمل وفق مدخل قسم المعرفة وتوصياته وتوصياته.
- خلق جو يشجع الإبداع والابتكار في مجال المعرفة ، ويؤسس بيئة قائمة على الإدارة.
- فتح المجال أمام القطاع الخاص لدعم ودعم أنشطة البحث العلمي وخاصة أنشطة البحث التطبيقي.
- توفير بيئة عمل مناسبة وفق معايير إدارة المعرفة ، بما في ذلك الأساليب المبتكرة والمواد والمعدات.
- والهيكل المناسب.
- الالتزام بالتعهدات اتجاه الأساتذة، وتقديم التسهيلات لهم لتحضير مختلف المناهج الدراسية.
- تشجيع البحث العلمي ومخابر البحث من خلال تحريك فرق البحث على إنتاج المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها في حل المشكلات، سواء كانت تعليمية أو تنمية.
- ضرورة هيكلة خلية إدارة المعرفة على مستوى الجامعة وتوفير الوسائل اللازمة لها.

آفاق الدراسة:

نرى بأنه يمكن مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بموضوعنا وتحتاج إلى تعمق أكثر، وبهذا الصدد يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا ومن بينها ما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة العاملين.

- تأثير التكنولوجيا على جودة خدمات التعليم العالي.

- علاقة إدارة المعرفة بالتنظيم في مؤسسات التعليم العالي.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة التي تبقى مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء مجال البحث العلمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1 -خضير كاظم حمود، منظمة العرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2010، ص 55.
- 2-حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008، ص 36
- 3-علاء فرحان، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 60 – 65.
- 4- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2008 .
- 5-إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2007، ص 75.
- 6-خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2009، ص 45.
- 7-هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى 2005، ص 22.
- 8-حمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2008، ص 39.

- 9-حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007 ص 99.
- 10-بروست، جلبرت وآخرون "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة حازم حسنصبحي، دار النشر الهندسية، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى.2001، ص7.
- 11-ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 32.
- 12-العلي، عبدالستار وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006، ص 42.
- 13-حجازي هيثم علي، "إدارة المعرفة" ، دار الأهلية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الأردن ، 2005 ، ص 82.
- 14-العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن ، 2006 ، ص 317.
- 15-يوسف المحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية،وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- جامعة منتوري، الطبعة الثالثة ، الجزائر، 2010 ، ص71.
- 16-نجم،عبود "إدارةالمعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"،مؤسسة الوراق للنشر . والتوزيع، الطبعة الثانية عمان،الأردن.2008 ص22

- 17- فضيل دليو، " إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية " ، منشورات جامعة منتوري،
الطبعة الرابعة ، الجزائر ، 2001 ، ص 79
- 18- محمد صالح تركي القرشي، "علم اقتصاد التنمية" ، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان،
الأردن ، 2010، ص382.
- 19- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ،"اقتصاديات التعليم" ، الطبعة الأولى ، الكويت ،
2012 ، ص23.
- 20- د. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ،
2006 ، عمان الأردن ، ص 304.
- 22- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000" ، دار الغريب للطباعة والنشر
والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1995 ، ص 18 .
- 23- مأمون السلطي ، سهيلة الياس ، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة -الايزو 9000" ، دار الفكر
بدمشق ، الطبعة الأولى ، سوريا ، 1995 ، ص 26.
- 24- عبد الله الطائي، د- عيسى قعادة ، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،
الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ، ص29.
- 25- أحمد سيد مصطفى ، ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، مطابع الدار الهندسية، الطبعة الأولى ،
مصر، 1998، ص77.
- 26- مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ، "ادارة الجودة الشاملة" ، دار الصفاء للطباعة و النشر ،
الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 ، ص53-54.

- 27-زكي المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2006 ، ص 35.
- 28-فريد كورتل، تسويق الخدمات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2009 ، ص 61.
- 29-علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص18
- 30-تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2013 ، ص331.
- 31-هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، الأردن، ، 2005 ، ص443.
- 32-ناجي معلا، " خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل" ، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، عمان،. الأردن، 2010 ، ص 198.
- 33-أحمد إبراهيم ، " الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية " ، دار الوفاء للطباعة ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2003 ، ص 24-25
- 34-محمد عوض الترتوري ، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات " ، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، السعودية ، 2005، ص 117.
- 35-توفيق محمد عبدالمحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى ، مصر، 2003، ص54-55.

- 36-المليجي رضا ابراهيم ، "ادارة المعرفة و التعليم التنظيمي : مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة"، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2010 ، ص 107.
- 37-الرفاعي أحمد حسين ، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 121.
- 38-سبعون محمد سعيد ، حفصة جرادي، "الدليل المنهجي"، الطبعة الأولى، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 ، ص 155
- 39- عبد العزيز أبو نبعة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق"، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان،الأردن، 2005 ، ص28
- 2-الرسائل و المذكرات**
- 1- نوال نمور " كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي:دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة " أطروحة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 ، 2012 .
- 2- توفيق صراع " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير" رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر،2013،ص02.
- 3- ربا المحاميد "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة الأعمال ، الأردن ، 2008.

- 4- إسماعيل سالم منصور ماضي ، "دورة إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي : دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010.
- 5-نجوى حرنان، " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي " ، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 .
- 6-ابو جلع، عبد الرحمن ادريس البقيري . "دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي : دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم في الفترة 2012 - 2015"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2015 .
- 7- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة " ، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2015
- 8-عادل غزالي، "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري"، ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد دباغين الجزائر، 2015، ص36.
- 9-ندى صارم "دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري : دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي لجنة الصليب الأحمر" أطروحة ماجستير إدارة الاعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة ، الجامعة الافتراضية السورية ، العراق ، 2019، ص16.

- 10- محمد شنشونة، "نظام المعلومات وأهمية في تسيير المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2010 ص84.
- 11- نضال الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2011 .
- 12- اسماعيل سالم منصور ماضي " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة ". رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين. 2010. ص47.
- 13- صالح إسماعيل أبو عودة "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة للأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية" رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة ،فلسطين، 2016 ص16.
- 14- وفاء عبد الفتاح "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي :دراسة ميدانية على جامعة بنغازي" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا 2013، ص25
- 15- ريا المحاميد، "دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2008، ص 22.
- 16- زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات و أهميتها بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة مقدمة لنبل

- شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، تخصص اعداد تربوية وتخطيط ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية ، 1427، ص.27
- 17-ريما علي حلاق " دور إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة دمشق" رسالة ماجستير ،كلية التربية، قسم التربية و المقارنة ،جامعة دمشق فلسطين ، 2014 ، ص60 ص61.
- 18-ياسر بن عبد الله العتيبي، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصصا لإدارة التربية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى،السعودية ،2008 ص72.
- 19-حميدو عمار، " تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-،الجزائر،2017 ص.36
- 20-بوزناق، حسن، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية " ، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي ، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-،الجزائر،2013، ص17. 18..
- 21-غسان عيسى العمري،"الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص مكتبة التربية ،جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.2004، ص 8.
- 22-محمد تركي،البطائية «إثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي - دراسة حالة المصارف التجارية الاردنية" مذكرة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم الادارة و ادارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة عمانا لعربية، عمان ،الأردن،2007، ص 10.

- 23- شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر. 2016. ص. 33.34
- 24- رندة نمر توفيق مهني، "دور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الدائمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة" أطروحة ماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين، 2009-2010، ص 18
- 25- غربي صباح، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم غي علم الاجتماع تخصص: تنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 51.
- 26- أحمد زرزور، "تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة و المركز الجامعي بأم البواقي" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص. 22.
- 27- حريق خديجة، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة -"، أطروحة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2011، ص 48.

- 28-ايمان محمود محمد حسين ، " قياس جودة الخدمات الالكترونية باستخدام مدخل الفجوات - دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية' ، أطروحة ماجستير في الأعمال الالكترونية ، قسم الأعمال الالكترونية ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011 ، ص 10.
- 29-محمد تركي عبد العباس المزهر ، "أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون "، أطروحة ماجستير ، تخصص علوم الإدارة و الأعمال ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2006 ، ص.30
- 30-إياد فتحي العالول، " قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة" ، أطروحة ماجستير في إدارة أعمال ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة، 2011، ص.14
- 31-عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز ، " واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية " ، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2013 ، ص43-44.
- 32-براهيمي آسية، "المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظات عليها"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ، 2016 - 2017 .
- 33-بوازيد وسيلة، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، 2011-2012 ، ص 95

3- المؤتمرات والملتقيات:

- 1- زيدان، فتحي، وبدراوي، "تقوي أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الدولي الثالث نحو إعداد أفضل معلم للمستقبل"، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2004، ص.12
- 2- أبو خيضر إيمان، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
- 3- يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول - "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الأردن، 2004، ص. 04.
- 4- محمد سمير عبد الوهاب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة 2005، ص 113
- 5- د. علي عزوز، "دور مدير المخبر والمجلس العلمي في ديناميكية المخبر"، الملتقى الوطني حول آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر 01، 23 - 24-25 / 04 / 2012، الجزائر.
- 6- سفيان عبد اللطيف كمال، "إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني"، مؤتمر "النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني"، فلسطين، 03 - 05 جويلية 2004، ص 22.

7-ياسر ميمون عباس، "الجودة في التعليم العالي"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، ،

2011/05/12 ، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 08.

4 -المجلات والدوريات:

1-كحيلي عائشة ، منى مسغوني ، لمياء عملي ، " حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم

العالي في الجزائر " ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، الجزائر ،

2017 ، ص 28

2-قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، "اثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي" مجلة افاق

علمية، جامعة غرداية، العدد: 03، 2019، ص783.

3-راتب صويص، محمد فلاق، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة

لمجموعة الاتصالات الأردنية" المجلة الأردنية لإدارة الاعمال، محافظة إربد دراسات العلوم الإدارية،

المجلد 7، العدد 4، الاردن، 2011.

4-سلوى أمين السامائي، "رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية، مجلد 14 ، عدد 49 ،الجزائر، 2008.

5-بوزيداوي محمد " إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي " ، مجلة البديل الاقتصادي ،جامعة تيبازة،

المجلد الثامن، العدد الثاني ، الجزائر، 2011، ص75.

6-رزوقي، نعيمة حسن، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة"،مجلة مكتبة الملك

فهد الوطنية، الرياض، المجلد 9، العدد 2، السعودية. 2004

7-د. علي جبران، أحمد المنصوري، "درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان" مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 10، العدد 2، 2015، ص 08.

8-فيليب انكسون ، " التغير الثقافي :الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة "، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، مصر ، 1996 ، ص 38.

9-زبيدة مشري ، شهرزاد بولحية ، "التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل" ، مجلة دراسات في علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، المجلد 02 ، العدد 02 ، الجزائر ، 01 مارس 2019 ، ص 255.

10-أ.د .عبد الصمد قائد الاغبري ، د .فريدة عبدالوهاب المشرف، " واقع البحث العلمي في ضوء المتغيرات بكليتي المعلمين بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية" ،مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الدمام ، كلية العلوم والآداب بالخفجي ، قسم التربية و علم النفس ، المجلد 13 ، العدد4 ديسمبر 2012 ،ص49 .

11-رياض قاسم ، " مسؤولية المجتمع المعلم العربي، منظور الجامعة العصرية وأفق ، الحرية الديمقراطية داخل الحرم الجامعي العربي"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد 193، بيروت، 1995، ص89 .

عبد الله بن محمد المالكي ، أحمد بن سليمان بن عبيد ، "التعليم والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية" ، 12-مجلة دراسة الخليج و الجزيرة العربية ، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت ، العدد 114 ، الكويت ، 2000 ، ص03

- 13- عبد القادر براينيس ، هادية كبير ، "خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين"، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، العدد 6 ، الجزائر ، 2014 ، ص334
- 14- حسن عبد السلام علي عمران ، احمد علي ميلاد عمر ، " دور الميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة سبها ، العدد السابع ليبيا ، 2017 ، ص109.
- 15- صالح بو عبد الله ، " قياس أبعاد جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على بريد الجزائر " ،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، العدد 10 ، الجزائر ، 2010 ، ص 93.
- 16-فاطمة الزهراء بن يمينه ، عثمان بوزيان ، " نموذج الأداء الفعلي « servperf » لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون -دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت " ، مجلة السياسات الاقتصادية ، جامعة سعيدة، العدد الرابع ، الجزائر ، 2009 ، ص 6-7
- 17-قاشي خالد ، عثمان ليلي ،" دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي عرض بعض التجارب الأجنبية في - تطبيق الجودة الشاملة" ، مجلة الإبداع ، جامعة البليدة 2 ، المجلد 10 ، العدد 08 ، الجزائر ، 2012 ، ص 57 ، 58.
- 18-مانع صبرينة ، بوزيدي هدى ، " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي "، مجلة الباحث الاقتصادي ، جامعة عباس لغرور ، المجلد 06 ، العدد02 ، الجزائر ، 2018 ، ص 257.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

Journals

- 1-Jorgensen, B. "Individual and organizational learning: a model for reform for public organizations" , The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, vol 1, no 3,P 91-103, 2004.
- 2-Leidner, Dorothy& and Others, "The Role of Culture in Knowledge Management: A case study of Two Global Firms", International Journal of e- Collaboration, vol 2, no1,17-40, January-March, 2006.
- 3-Kelly , "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", Journal of knowledge Management, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14.
- 4-Robertson ,James "Intranets and Knowledge Sharing" ,International Journal of step two , Australia , vol 04 , Num 02 , 2004 .
- Hislop, D. (2010), "Knowledge management as an ephemeral management fashion", Journal of Knowledge Management, Vol14 , Num 6 , 2010 , pp. 779-790.
- 5-Khairul MizanTaib, "Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergyfor Organizational Competitiveness in the K-Economy", Communications of the IBIMA, Volume 6, 2008, p26, university of technology Mara ,Selangor, Malaysia.
- 6-Martensson, Maria. A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool, Journal of Knowledge Management,Vol. (4), No. (3). 2000.p211 ,University of Stockholm , Sweden
- 7-Mertins, G &Descouwzoe, K." Don't Just Management Crises". New Zealand Management, Vol, 50, No 1,2003p176-196 , new Zealand.
- 8-Christian Gronroos " A Service Quality Model and Its Marketing Implications" ,European journal of Marketing, Vol.18, N°.4, 1984 , p 37.

books

1-Dwayne D Gremler , Stephen W Brown , “ Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications, inAdvancing Service Quality “ , Sage Publications.Inc , first edition , USA , 1996,P174.

2- A Parsu Parasuraman , Valarie A.Zeithaml , Leonard L Berry (1985) , “A conceptual model of service quality and its implications for future research ” , Sage publications Inc , first edition , USA , p50.

doctorat

1-Mohd Mokhtar , Sany Sanuri and maiyaki , “ The relationship between service quality and satisfaction on customer loyalty in Malaysian mobile communication industry “ , school of doctoral studies Journal, 2011, p33.

2-Waddell ,Dinne & Stewart, Deb , « The Interdependency between Knowledge Management and Quality » , Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference , canberra , australia , 2005 .

المراجع باللغة الفرنسية

livres

1-Philip Kotler , dubois Bernard « le Marketing Management », Publication Union , Paris , 7 édition , 1992 , p466.

2-Jean - Pierre Helfer , Jacques Orsoni « Marketing », Vuibert , Paris , sans édition , 1981, p 39.

3-René Y , Darmon, Michel Laroche, John.V , Petrof. « Marketing: Fondements et applications », Ediscience International , Paris , 2ème édition, 1982, p 548.

4-P.Koter et Armstrong," principales of marketing services , " prentice hall ,7 edition, USA ,1996, p66

Revues et colloques

1-Alvesson, Mats, "organisation comme rhétorique les entreprises intensives de connaissances et la lutte contre l'ambiguïté "journal des études de gestion"v 30, n 6 ,novembre , 1993 , p 1003

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

تخصص تسويق

استمارة بحث

دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي في
دراسة حالة - المدرسة العليا لإدارة الأعمال - "تلمسان"

"

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبان:

آسية

بن صغير محمد د. براهيم

بعطوش محمد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة "دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة حالة المدرسة العليا لإدارة الأعمال - "تلمسان"، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستير تخصص تسويق / المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان .

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسبا علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

أولاً : البيانات الشخصية للأستاذ

- الجنس : ذكر () أنثى ()

- الفئة العمرية : 30-20 () 40-31 () 50-41 ()

أكبر من 50 ()

- الرتبة العلمية : أستاذ مساعد قسم "ب" () أستاذ مساعد قسم "أ" ()

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

- سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

ثانياً : القسم الثاني يشمل محورين، عمليات إدارة المعرفة و أبعاد جودة خدمة التعليم العالي حسب نموذج

SERVQUAL

1. عمليات إدارة المعرفة

البعد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
-------	-------	---------	---------------	-------	-------	-----------	---------------------

					يتم الاعتماد على شبكة الانترنت لاستكشاف المعرفة.	01	تشخيص المعرفة
					يتم الاستفادة من الخبرات من مصادر داخلية للمؤسسة.	02	
					يمكن الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.	03	
					تقوم المدرسة بتشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية للأساتذة.	04	
					يقوم الأساتذة بتتبع و مواكبة المعرفة الحديثة.	05	

					تعمل إدارة المدرسة على تبسيط الإجراءات المتعلقة باكتساب المعرفة.	06	اكتساب المعرفة
					تقوم المدرسة بتشكيل فرق عمل داخلها تساهم في الحصول على المعرفة.	07	
					تعقد المدرسة ندوات ومؤتمرات تساهم في الحصول و زيادة المعرفة.	08	
					تعطي المدرسة أهمية كبرى لوظيفة التكوين كما تقوم بتشجيع التعلم الفردي و الجماعي.	09	

					تستعين المدرسة بخبراء و متخصصين من خارج المدرسة لنقل خبراتهم و معارفهم للأساتذة و الطلبة.	10	توليد المعرفة
					هناك تفاعل بين الأساتذة لتوليد أفكار و معارف جديدة.	11	
					تقوم المدرسة بعقد جلسات دورية من اجل الحوار و النقاش بين زملاء العمل.	12	
					التربصات التي تمنحها المدرسة تساعد على تقاسم المعرفة مع مختلف الأساتذة في أنحاء العالم.	13	
					تدعم المدرسة برامج البحث العلمي بتقديم كل التسهيلات المادية و المعنوية.	14	

					تستخدم المدرسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة.	15	خزن و استرجاع المعرفة
					تعتمد المدرسة على الأرشيف و الوثائق المكتوبة لخزن المعرفة.	16	
					تعتمد المدرسة على خبرات و كفاءة الأساتذة العاملين لديها.	17	

					تمكن المدرسة الأساتذة من التعرف على برامج خزن المعرفة.	18	
					تقوم إدارة المدرسة بتسجيل المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً.	19	
					تستخدم المدرسة شبكة معلومات داخلية لضمان نشر المعرفة.	20	
					تقوم المدرسة بتوفير وسائل الاتصال المختلفة.	21	
					يستطيع الأساتذة تبادل المعرفة بكل سهولة داخل المؤسسة.	22	
					تعمل المدرسة على إصدار مجلات و مطبوعات مختلفة.	23	
					تتيح المدرسة المجال أمام القطاع الخاص للاستفادة من خبراتها.	24	

					تقوم المدرسة بتوفير كل مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة.	25	
--	--	--	--	--	---	----	--

					يعمل الأساتذة على توظيف معارفهم المكتسبة عند القيام بعملهم.	26	تطبيق المعرفة
					يتم تطبيق الاقتراحات والبرامج التي يقدمها الأساتذة بشكل مستمر.	27	
					تسعى المدرسة إلى تحديث المعرفة التي تمتلكها من خلال تطوير طرق عمل جديدة داخلها.	28	
					يسعى الأساتذة إلى نقل كل معارفهم للطلبة.	29	
					يتمتع الأساتذة بالحرية التامة لتطبيق معارفهم.	30	

2. أبعاد جودة خدمة التعليم العالي حسب نموذج SERVQUAL

البعد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
الاعتمادية	01	يستخدم الأساتذة طرق ووسائل تتلاءم مع حاجيات الطلبة.					
	02	يهتم الأساتذة برأي الطلبة و تقييمهم للخدمة التعليمية المقدمة.					
	03	تسعى المدرسة للتطوير المستمر لكافة الخدمات					

					التعليمية المقدمة.		
					تحتزم المدرسة المواعيد الدراسية المحددة مسبقا.	04	
					يلتزم الأساتذة بالظهور بمظهر أنيق و محترم.	05	
					تسعى المدرسة إلى توفير خدمات الكترونية للطلبة كالتعليم عن بعد و تقديم محاضرات بالفيديو.	06	الملموسية
					توفر الإدارة لكل طالب حساب على مختلف منصات التعليم عن بعد (مودل).	07	
					تسعى المدرسة إلى تحسين جودة المرافق التعليمية لضمان تقديم أفضل خدمة ممكنة.	08	
					تؤثر المعرفة على دقة و سرعة استجابة الأساتذة للمشاكل التي تواجه الطلبة.	09	
					تستجيب المدرسة سريعا للتطورات و التغييرات التي تحدث في المجتمع.	10	
					هناك سرعة في استجابة الإدارة للخدمات الإدارية المطلوبة من طرف الأساتذة.	11	الاستجابة
					تستجيب المدرسة لأراء و	12	

					اقتراحات الأساتذة لتطوير و تحسين الخدمة المقدمة.		
					يتسم سلوك الأساتذة باللباقة و اللطف في تعاملهم مع الطلبة.	13	التعاطف
					تقدم الإدارة للأساتذة قواعد معلوماتية لحثهم على مساعدة الطلبة.	14	
					يتم تنظيم اجتماعات بصفة دورية تهدف إلى مناقشة انشغالات الطلبة.	15	
					تسعى المدرسة لزيادة إبداع الطلبة عن طريق تنظيم مكافآت للطلبة المتفوقين.	16	
					تلتزم المؤسسة بالسرية التامة بكل ما يتعلق ببيانات الطلبة.	17	الأمان
					تسعى المدرسة إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأساتذة و الطلبة.	18	
					تلتزم المدرسة بتهيئة بيئة تعليمية آمنة من المخاطر.	19	
					يمتلك الأساتذة المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الطلاب وانشغالاتهم.	20	

الملحق رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	39,6	39,6	39,6
	أنثى	29	60,4	60,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	33	68,8	68,8	68,8
	41-50	10	20,8	20,8	89,6
	أكبر من 50	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ مساعد "ب"	2	4,2	4,2	4,2
	أستاذ مساعد "أ"	10	20,8	20,8	25,0
	أستاذ محاضر "ب"	16	33,3	33,3	58,3
	أستاذ محاضر "أ"	18	37,5	37,5	95,8
	أستاذ التعليم العالي	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملحق رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

		سنوات الخدمة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 إلى 5 من	18	37,5	37,5	37,5
	سنوات 10 أكثر من	30	62,5	62,5	100,0
Total		48	100,0	100,0	

الملحق رقم 06 : معامل ثبات الاستبيان المحور الأول

ReliabilityStatistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,939	30

الملحق رقم 07 : معامل ثبات الاستبيان المحور الثاني

ReliabilityStatistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,915	20

الملحق رقم 08 : معامل ثبات الاستبيان الكلي

ReliabilityStatistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,957	50

الملحق رقم 09 : المتوسطات الحسابية الخاصة بتشخيص المعرفة

Descriptive Statistics		
N	Mean	Std. Deviation

يتم الاعتماد على شبكة الانترنت لاستكشاف المعرفة	48	4,44	,712
يتم الاستفادة من الخبرات من مصادر " داخلية للمؤسسة	48	3,75	,934
يمكن الحصول على المعرفة من مصادر خارجية	48	4,21	,651
تقوم المدرسة بتشجيع الأفكار الجديدة و الابداعية لاساتذة	48	3,54	1,110
يقوم الأساتذة بمتابعة و مواكبة المعرفة الحديثة	48	3,94	,954
x1	48	3,9750	,54363
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 10 : المتوسطات الحسابية الخاصة باكتساب المعرفة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل إدارة المدرسة على تبسيط الإجراءات المتعلقة باكتساب المعرفة	48	4,15	,652
تقوم المدرسة بتشكيل فرق عمل داخلها تساهم في الحصول على المعرفة	48	3,40	1,144
تعقد المدرسة ندوات و مؤتمرات تساهم في الحصول و زيادة المعرفة	48	3,40	1,047
تعطي المدرسة أهمية كبرى لوظيفة التكوين كما تقوم بتشجيع التعلم الفردي و الجماعي	48	3,60	1,162
x2	48	3,6354	,72559
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 11 : المتوسطات الحسابية الخاصة بتوليد المعرفة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تستعين المدرسة بخبراء و متخصصين من خارج المدرسة لنقل خبراتهم و معارفهم للأساتذة و الطلبة	48	3,52	1,130
هناك تفاعل بين الأساتذة لتوليد أفكار و معارف جديدة	48	3,44	1,070
تقوم المدرسة بعقد جلسات دورية من أجل الحوار و النقاش بين زملاء العمل	48	3,31	1,323
التربصات التي تمنحها المدرسة تساعد على تقاسم المعرفة مع مختلف الأساتذة في أنحاء العالم	48	3,92	1,048
تدعم المدرسة برامج البحث العلمي بتقديم كل التسهيلات المادية و المعنوية	48	3,69	1,055
x3	48	3,5750	,81332
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 12 : المتوسطات الحسابية الخاصة بخزن و استرجاع المعرفة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تستخدم المدرسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	48	3,77	,973
تعتمد المدرسة على الأرشيف و الوثائق المكتوبة لخزن المعرفة	48	3,42	,942
تعتمد المدرسة على خبرات و كفاءات الأساتذة العاملين لديها	48	3,90	1,057
تمكن المدرسة الأساتذة من التعرف على برامج خزن المعرفة	48	3,31	1,114
تقوم إدارة المدرسة بتسجيل المشكلات التي تواجهها و طرق حلها للاستفادة منها لاحقاً	48	3,31	1,035
x4	48	3,5417	,79462
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 13 : المتوسطات الحسابية الخاصة بنشر و توزيع المعرفة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تستخدم المدرسة شبكة معلومات داخلية لضمان نشر المعرفة	48	3,75	,978
تقوم المدرسة بتوفير وسائل الاتصال المختلفة	48	3,88	1,024
يستطيع الأساتذة تبادل المعرفة بكل سهولة داخل المؤسسة	48	3,77	,805
تعمل المدرسة على اصدار مجلات و مطبوعات مختلفة	48	2,81	1,085
تتيح المدرسة المجال أمام القطاع الخاص للاستفادة من خبراتها	48	3,65	1,000
x5	48	3,5708	,75511
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 14 : المتوسطات الحسابية الخاصة بتطبيق المعرفة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقوم المدرسة بتوفير كل مستلزمات استخدام و تطبيق المعرفة	48	3,73	,893
يعمل الأساتذة على توظيف معارفهم المكتسبة عند القيام بعملهم	48	4,21	,798
يتم تطبيق الاقتراحات و البرامج التي يقدمها الأساتذة بشكل مستمر	48	3,40	,844
تسعى المدرسة الى تحديث المعرفة التي تمتلكها من خلال تطوير طرق عمل جديدة داخلها	48	3,56	,943
يسعى الأساتذة الى نقل كل معارفهم للطلبة	48	4,48	,545
يتمتع الأساتذة بالحرية التامة لتطبيق معارفهم	48	4,19	,734
x6	48	3,9271	,47503
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 15 : المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الاول

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	48	3,9750	,54363
x2	48	3,6354	,72559
x3	48	3,5750	,81332
x4	48	3,5417	,79462
x5	48	3,5708	,75511
x6	48	3,9271	,47503
x	48	3,7139	,58463
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 16 : المتوسطات الحسابية الخاصة بالاعتمادية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يستخدم الأساتذة طرق ووسائل تتلاءم مع حاجيات الطلبة	48	4,19	,704
يهتم الأساتذة برأي الطلبة وتقييمهم للخدمة التعليمية المقدمة	48	4,00	,744
تسعى المدرسة للتطوير المستمر لكافة الخدمات التعليمية المقدمة	48	3,94	,836
تحتزم المدرسة المواعيد الدراسية المحددة مسبقا	48	4,19	,734
y1	48	4,0781	,50570
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 17 : المتوسطات الحسابية الخاصة بالملف

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يلتزم الأساتذة بالظهور بمظهر أنيق و محترم	48	4,21	,743
تسعى المدرسة الى توفي خدمات الكترونية للطلبة كالتعليم عن بعد و تقديم محاضرات بالفيديو	48	4,35	,758
توفر الإدارة لكل طالب حساب على مختلف منصات التعليم عن بعد (مادل)	48	4,29	,798
تسعى المدرسة الى تحسين جودة المرافق التعليمية لضمان تقديم افضل خدمة ممكنة	48	4,15	,850
y2	48	4,2500	,60801
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 18 : المتوسطات الحسابية الخاصة بالاستجابة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تؤثر المعرفة على دقة وسرعة استجابة الأساتذة للمشاكل التي تواجه الطلبة	48	3,96	,898
تستجيب المدرسة سريعا للتطورات و التغيرات التي تحدث في المجتمع	48	3,73	,984
هناك سرعة في استجابة الإدارة للخدمات الإدارية المطلوبة من طرف الأساتذة	48	3,75	,934

تستجيب المدرسة لأراء و اقتراحات الأساتذة لتطوير و تحسين الخدمة المقدمة	48	3,71	,967
y3	48	3,7865	,79391
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 19 : المتوسطات الحسابية الخاصة بالتعاطف

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يُتسم سلوك الأساتذة باللباقة و اللطف في تعاملهم مع الطلبة	48	4,35	,635
تقدم الإدارة للأساتذة قواعد معلوماتية لحثهم على مساعدة الطلبة	48	3,77	1,077
يتم تنظيم اجتماعات بصفة دورية تهدف الى مناقشة انشغالات الطلبة	48	4,04	,683
تسعى المدرسة لزيادة ابداع الطلبة عن طرق تنظيم مكافآت للطلبة المتفوقين	48	3,42	1,007
y4	48	3,8958	,59661
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 20 : المتوسطات الحسابية الخاصة بالأمان

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تلتزم المؤسسة بالسرية التامة بكل ما يتعلق ببيانات الطلبة	48	3,85	,850

تسعى المدرسة الى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأساتذة و الطلبة	48	4,06	,697
تلتزم المدرسة بتهيئة بيئة تعليمية آمنة من المخاطر	48	4,13	,733
يمتلك الأساتذة المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الطلاب و انشغالاتهم	48	3,98	,729
y5	48	4,0052	,55899
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 21 : المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y1	48	4,0781	,50570
y2	48	4,2500	,60801
y3	48	3,7865	,79391
y4	48	3,8958	,59661
y5	48	4,0052	,55899
y	48	4,0031	,51099
Valid N (listwise)	48		

الملحق رقم 22 : معامل التحديد الخاص بالفرضية الرئيسية

Model Summary (R-square): معامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756 ^a	,572	,562	,33810

a. Predictors: (Constant), x

الملحق رقم 23: معامل الانحدار المتعدد الخاص بالفرضية الرئيسية

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,549	,317		,000
	x	,661	,084	,756	,000

a. Dependent Variable: y

الملحق رقم 24: معامل التباين Anova

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	7,014	1	7,014	,000 ^b
	Residual	5,258	46	,114	
	Total	12,272	47		

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

الملحق رقم 25: معامل التحديد الخاص بالفرضيات الفرعية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,802 ^a	,642	,590	,32715

a. Predictors: (Constant), x6, x1, x4, x5, x2, x3

الملحق رقم 26: معامل الانحدار المتعدد الخاص بالفرضيات الفرعية

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,152	,477		,020
	x1	-,055	,128	-,058	,670
	x2	,174	,123	,247	,165
	x3	,156	,125	,248	,221
	x4	-,085	,110	-,132	,446
	x5	,033	,115	,049	,773
	x6	,525	,187	,488	,008

a. Dependent Variable: y

فہـرس المحتویات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر و التقدير	\\
الاهداء	\\
خطة البحث	\\
قائمة الجداول	\\
قائمة الأشكال	\\
قائمة الملاحق	\\
مقدمة عامة	أ - ي
الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة المعرفة	29 - 2
تمهيد	3
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة	3
المطلب الأول : مدخل الى إدارة المعرفة	3
المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة	7
المطلب الثالث : مراحل إدارة المعرفة ، أهدافها و اهميتها	10

13	المبحث الثاني : أبعاد و عناصر إدارة المعرفة
13	المطلب الأول أبعاد إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة
18	المبحث الثالث : أساسيات إدارة المعرفة
18	المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة
24	المطلب الثاني : مسارات إدارة المعرفة و مجالاتها
26	المطلب الثالث : مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
29	خلاصة الفصل الأول
57-30	الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي
31	تمهيد
31	المبحث الأول : التعليم العالي في الجزائر
32	المطلب الأول : التعليم العالي ماهيته و أهميته
37	المطلب الثاني : مكونات التعليم العالي

38	المطلب الثالث : التعليم العالي و أهميته الاقتصادية
39	المبحث الثاني : ماهية جودة الخدمة التعليمية
39	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول جودة الخدمة
46	المطلب الثاني : جودة الخدمة التعليمية معاييرها و نماذج قياسها
49	المطلب الثالث : رهانات الجودة في مؤسسات التعليم العالي
52	المبحث الثالث : واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
52	المطلب الأول : مكانة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
53	المطلب الثاني : العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي
55	المطلب الثالث : تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
57	خلاصة الفصل الثاني
103-58	الفصل الثالث : دراسة حالة - المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -
59	تمهيد

60	المبحث الأول : تقديم عام للمدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -
60	المطلب الأول : التعريف بالمدرسة و خصوصياتها

64	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -
68	المطلب الثالث : منهجية الدراسة
72	المبحث الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة
72	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
77	المطلب الثاني : تحليل إجابات أفراد العينة على محور عمليات إدارة المعرفة
85	المطلب الثالث : تحليل إجابات أفراد العينة على محور أبعاد جودة التعليم العالي
91	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة
93	المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرعية
94	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية
95	المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة
103	خلاصة الفصل الثالث
106	خاتمة عامة
109	قائمة المراجع
123	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى شرح عمليات إدارة المعرفة و معرفة دورها في تحسين جودة خدمات التعليم العالي حسب نموذج servequal في المدرسة العليا لادارة الاعمال تلمسان و ذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ضوء فرضيات الدراسة .

يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة العاملين بالمدرسة و البالغ عددهم (65)أستاذ اما عينة الدراسة فشملت (48 أستاذ) ، و لقد اعتمد الطالبان على استبانة تحتوي على متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة و جودة التعليم العالي حسب نموذج sevequal .

و بعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات و تحليلها توصلنا الى وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تحسين جودة خدمات التعليم العالي بالمدرسة العليا لادارة الاعمال تلمسان .

الكلمات المفتاحية

تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة ، خزن و استرجاع المعرفة، نشر و توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، جودة الخدمة التعليم العالي ، الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان.

Résumé de l'étude

Cette étude visait à expliquer les processus du management des connaissances et à connaître son rôle dans l'amélioration de la qualité des services de l'enseignement supérieur selon le modèle servequal à l'Ecole Supérieure de Management de Tlemcen, à travers l'utilisation de l'approche analytique descriptive pour vérifier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante au regard des hypothèses de l'étude.

La population étudiée est représentée par les (65) professeurs de l'école, tandis que l'échantillon à l'étude comprenait (48) professeurs, et les deux étudiants se sont appuyés sur un questionnaire contenant les deux variables de l'étude (processus du management des connaissances et la qualité de l'enseignement supérieur selon le modèle servequal

Et après avoir utilisé des méthodes statistiques appropriées pour le traitement et l'analyse des données, nous avons conclu qu'il existe une relation positive et significative entre le management des connaissances et l'amélioration de la qualité des services de l'enseignement supérieur à l'École supérieure de management tlmcen.

les mots clés

Diagnostiquer les connaissances, acquérir des connaissances, générer des connaissances, stocker et récupérer des connaissances, diffusion et distribution des connaissances, application des connaissances, qualité de service, enseignement supérieur, fiabilité, tangibilité, réponse, empathie, sécurité

Summary of the study:

This study aimed to explain the processes of knowledge management and know its role in improving the quality of higher education services according to the servequal model in the Higher School of Management - Tlemcen, through the use of the descriptive analytical approach to verify the effect of the independent variable on the dependent variable in the light of the study hypotheses

The study population is represented by the school's (65) professors, while the study sample included (48) professors, and the two students relied on a questionnaire containing the study's two variables (knowledge management processes and the quality of higher education according to the sevequal model

And after using the appropriate statistical methods for data processing and analysis, we found a positif significant relationship between knowledge management and improving the quality of higher education services at the Higher School of Management .

key words

Diagnosing knowledge, acquiring knowledge, generating knowledge, storing and retrieval of knowledge, dissemination and distribution of knowledge, application of knowledge, service quality, higher education, reliability, tangibility, response, empathy, safety