



جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## دور المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتورة:

نجاح عائشة

من إعداد الطالبين:

- حجار محمد

- بن يمينة عمر

لجنة المناقشة

الصفة	اسم ولقب العضو
رئيسا	بوجحيش خالدية
مشرفا	نجاح عائشة
عضوا	بوقادير ربيعة
عضوا	ظريف فاطمة

السنة الجامعية 2020/2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

نتقدم بقلب شاكر ونفس خاشعة للذي أهدانا العقل وفضلنا على السائر المخلوقات الذي يستحق الشكر وحده الله سبحانه وتعالى وعملا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" نشكره ونحمده على نعمة السداد والتوفيق وعونه على إتمام هذا البحث ونشكر كل من ساعدنا بالكثير أو القليل له منا ألف تحية وألف وردة.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام للأستاذة الدكتورة " نجاح عائشة " التي تابعت مراحل إنجاز هذا البحث بكل اهتمام ومسؤولية بتقديمها لنا جملة من النصائح القيمة التي ساعدتنا على إنهاء هذا البحث كما نتوجه بالشكر الجزيل وكل الامتنان والتقدير لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية الذين كانوا بمثابة النبراس الذين أضاءوا لنا الطريق وما فئته أن يعدونا بالنصائح والتوجيهات التي ساعدتنا على التغلب على الصعاب وكان لنا عون في رفع كثير من الحواجز الذي فرضها طبيعة البحث،

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساعدونا بنصائحهم وإرشاداتهم وخاصة في تحكيم هذا البرنامج وأيضا جميع زملاء الدراسة الذين ساعدونا.

# إهداء

أهدي ثمرة مجهودي إلى سكان قلبي

إلى أمي العزيزة، التي لا زالت تقاوم تعب الحياة لأجلنا، وللمرة الألف أقول " أمي هي الأم المثالية " أطال الله في عمرها ومنحها الصحة والعافية.

وأترحم على أبي

« اللهم اغفرله وارحمه, وعافه واعف عنه, وأكرم نزله ووسع مدخله, واغسله بالماء والثلج والبرد ونقه من الذنوب والخطايا كما ينقى الثوب الأبيض من الدنس, اللهم جازه بالحسنات إحسانا وبالسيئات عفوا وغفرانا»

إلى أختي و ابنها الجبلين اللذين عندما تميل بي الدنيا أسند نفسي عليهما عند الشدائد. كيف لا أحبهما ورب الكون قال: " سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ " وإلى زملائي الذين رافقوني درب العلم، فهم عائلة أخرى أنجبتها الأيام.

بن يمينة

عمر

# إهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على  
الدوام أُمي الكريمة.

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه .صاحب الوجه الطيب  
والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته والذي العزيز.

الى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

و إلى الأستاذة الكريمة نجاح عائشة

على توصياتها و مساعدتها لنا في هذا البحث.

حجار محمد

# فهرس المحتويات

## قائمة الأشكال والجداول

### فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة.
شكر وتقدير	
الاهداء	
فهرس المحتويات	
المقدمة.....	ا-خ.
الفصل الأول: إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة.....	1
تمهيد:.....	2
المبحث الأول: التطور التاريخي المعرفة.....	3
المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة.....	3
المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة.....	6
المطلب الثالث: مبادئ وعمليات إدارة المعرفة.....	9
المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة.....	13
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....	13
المطلب الثاني: خصائص إدارة المعرفة.....	16
المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ونماذجها.....	18
المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة.....	22
المطلب الأول: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.....	22
المطلب الثاني: ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية.....	25
المطلب الثالث: سمات إدارة المعرفة الموجودة في المؤسسات التعليم العالي.....	27
خلاصة الفصل الأول:.....	28
الفصل الثاني: نظام تحقيق الجودة في التعليم العالي.....	29

## قائمة الأشكال والجداول

- 30..... تمهيد
- 31..... المبحث الأول: مفهوم الجودة.
- 31..... المطلب الأول: تعريف الجودة.
- 34..... المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة.
- 38..... المطلب الثالث: تعريف جودة التعليم العالي.
- 40..... المبحث الثاني: ماهية التعليم العلي.
- 40..... المطلب الأول: مفهوم التعليم العلي.
- 41..... المطلب الثاني: أهمية التعليم العالي.
- 42..... المطلب الثالث: مبادئ التعليم العالي.
- 45..... المبحث الثالث: أساسيات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.
- 45..... المطلب الأول: تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.
- 47..... المطلب الثاني: مراحل تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- 55..... المطلب الثالث: مجالات وطرق تقييم الجودة في مؤسسة التعليم العالي.
- 60..... المطلب الرابع: ضمان جودة التعليم العالي بالمعرفة في الجزائر.
- 63..... خلاصة الفصل.
- 65..... خاتمة.
- 67..... قائمة الاشكال والجداول.
- 69..... قائمة المراجع.

الملخص



# مقدمة

### - توطئة:

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات التعليمية، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، لأن إدارة المعرفة تؤسس فكرة مفادها إن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من براءات اختراع لمعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل فيه؛ وأصبح الاهتمام بموضوع جودة التعليم العالي يشكل تحدياً من حيث تحسين جودتها، ويعتبر أحد المفاهيم الهامة اليوم في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة، ولهذا أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها لمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها وتحسين السياسات التعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية وتحفيز طاقات الأفراد وتطوير الأداء الجامعي من أجل تعزيز القدرة التنافسية؛ وأصبحت الجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات مطالبة بالاهتمام بجودة التكوين والتعليم من أجل الارتقاء إلى أعلى المعايير الدولية من أجل تحقيق طموحات مرجوة أو مستهدفة نحو استثمار بشري ذو نوعية عالية .

حيث تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها ومنها مؤسسات التعليم العالي موجة من التحديات والتغيرات التي تجتاح عالم اليوم ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة تنافسية للمؤسسات بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرتها في نجاح المؤسسة أو فشلها بالإضافة إلى ذلك تمثل جودة التعليم العالي أحد المفاهيم الهامة لهذه الأخيرة في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم كنتيجة للعولمة ولهذا أصبح إلزاماً على المؤسسات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها على تحسين السياسات التعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية وتحفيز طاقات الأفراد وتطوير الأداء الجامعي .

### - طرح الإشكالية: للإمام بالموضوع طرحنا الإشكالية الرئيسية التالية:

"ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"

من خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، وما نوع العلاقة؟
- 2- هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر؟
- 3- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي؟

## مقدمة

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.
  - 2- توجد علاقة إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر.
  - 3- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي
- **منهج الدراسة:** استعملنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الفصلين، وذلك لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، وتحديد العلاقة القوية بينهما.
- **أسباب اختيار الموضوع:** من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:
- المكانة التي تحتلها إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه في تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي .
- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، مما يجعل من إدارة المعرفة كأسلوب لمعالجة تحسين الجودة.
- كون الموضوع يضمن مواضيع تخصصنا وهو من المواضيع الحديثة والمهمة.
- **أهداف الدراسة:** نهدف من خلال دراستنا إلى إلقاء الضوء على المعرفة ودورها في تحقيق ضمان الجودة في التعليم العالي والتعرف على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي وكذلك التوصل إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي .
- **أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة وتحقيق جودة للتعليم العالي، نظرا تزايد وتوجه المؤسسات الحديثة والاهتمام بالمعرفة، ويتضح ذلك من خلال تحويل مجموعة اعمالها الى أعمال قائمة على المعرفة، من بين المؤسسات التي تولي أهمية بالغة لذلك مؤسسات التعليم العالي، حتى تتمكن هذه الاخيرة من التفوق والبقاء والحفاظ على سيورة نشاطاتها في ظل بيئة شديدة المنافسة ومعقدة.
- **صعوبات البحث:** من أهم الصعوبات التي تلقيناها وهي
- عدم تمكننا من إجراء الدراسة التطبيقية والتي كنا سنقوم بها، و اردنا اسقاط دراستنا على دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون بتيارت.
- نوعية المعلومات وتباينها بين مختلف المصادر التي تحصلنا عليها.
- صعوبة الحصول على المعلومات نظرا لقلتها في مكتبتنا.

## مقدمة

- الدراسات السابقة: من بين أهم الدراسات التي بنينا عليها دراستنا نذكر منها ما يلي:

### 1- دراسة ربا جزا جميل المحاميد سنة 2008، وجاءت بعنوان "إدارة المعرفة في تحقيق

ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهي رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية بقسم إدارة الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط، الأردن. حاول الباحث في هذا العمل تسليط الضوء على أثر إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الأردنية الخاصة بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .
- عدم وجود علاقة إحصائية بين الحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئات التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية المكتبات في الجامعات وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- عدم وجود علاقة إحصائية بين إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئات التدريسية في الجامعة وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- وجود علاقة إحصائية بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، كما توجد علاقة إحصائية بين تنوع المكتبة وتحقيق ضمان الجودة في هذه الجامعات.

### 2- دراسة كيلبي سنة 2004، وجاءت بعنوان: "البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية

ممارسات إدارة المعرفة في تحسين واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي"، وهي أطروحة دكتوراه لقسم إدارة الأعمال بجامعة Northcentral بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد استخدم اختبارا بعديا وتصميم غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة، حيث تم اختيار

## مقدمة

مسؤولين في البحث الجامعي من 450 مؤسسة اختبارا عشوائيا للمشاركة في هذه الدراسة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي النعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة .
- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي
- مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أم المشاركة الفعلية وجها لوجه ، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار.

**3- دراسة علاونة سنة 2004، بعنوان "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقا للمتغيرات المستقلة التالية:

الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها، والكلية التي يدرس فيها، والعمر، وأخيرا تزويد المهتمين والقائمين على أمر الجامعة العربية الأمريكية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالجامعة للعمل على تعزيزها وتطويرها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مدى تطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، والتي تعزى لمتغير الجنس والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس بالجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، والكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس، العمر.

**4- دراسة يوسف أحمد أبو فارة سنة 2004 : تحت عنوان: "دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس"** وقد كان الهدف من الدراسة، تبين أهمية ضمان جودة التعليم العالي كمدخل يقود إلى التبنى الكامل لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من خلال اختبار واقع ضمان جودة التعليم العالي في جامعة القدس، وقد كشفت نتائج الدراسة، أن ممارسات الإدارة العليا لا تركز على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، وأن جامعة القدس لا تتبنى نظاما فاعلا لتحقيق جودة التعليم العالي، هذا بالإضافة إلى أن جامعة

## مقدمة

القدس تركز على ضمان جودة مدخلاتها المختلفة في حين لا تركز على ضمان جودة عملياتها ومخرجاتها.

5- دراسة أحمد الخطيب ورداد الخطيب سنة 2010 : تحت عنوان: "الاعتماد وضبط الجودة في

الجامعات العربية"، وقد كان الهدف من هذه الدراسة: هو "تطوير نموذج للاعتماد وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، بشكل يساهم في تحسين أدائها لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل واحتياجات خطط التنمية الشاملة والمستدامة، وقد كشفت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، عن وجود اجماع بدرجة كبيرة جدا لدى أفراد عينة البحث (رؤساء الجامعات ونوابهم ومختصون في الاعتماد وضبط الجودة واعضاء هيئات ومجالس ولجان الاعتماد وضبط الجودة) حول معايير الاعتماد وضبط الجودة والمتضمنة في أنموذج الاعتماد وضبط الجودة المستخدم في هذه الدراسة.

6- دراسة (ongstaff and haimes) سنة 2000، وجاءت بعنوان " knowledge

management a requisite for information assurance"، وهي مذكرة ماجستير، بحيث هدفت الدراسة على توضيح طبيعة العلاقة بين التعليم وإدارة المعرفة من خلال ضمان المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين التعليم وإدارة المعرفة، حيث أن الاعتماد على المدخل المعرفي في العملية التعليمية تؤكد وتشدد على ضمان صلاحية المعلومات المستخدمة. - دراسة أبو قبة: هدفت الدراسة إلى "معرفة مدى تطبيق تلك الوزارات لبرامج وأنظمة ادارة

والمعلومات فيها وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها، وتشكلت عينة الدراسة من (303) من مديري الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الوزارات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الوزارات المركزية تطبق برامج وأنظمة ادارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية، وأن ادارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتساهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية"، وهي مذكرة ماجستير.

7- دراسة (Waddel & Stewart) سنة 2006، وجاءت بعنوان " the Interdépendance

2006"between Knowledge,

## مقدمة

هدفت الدراسة إلى إختيار العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وقد تكونت عينة الدراسة من الشركات الأسترالية وتم توزيع 1000 استبيان على هذه الشركات، وتم استرجاع ما نسبته 25 % من العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تمثل بأن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وأن هناك تأييد باعتبار إدارة المعرفة مكون أساسي النقل ثقافة الجودة في هذه الشركات.

8- دراسة، (Chua & Lam) سنة 2007، وجاءت بعنوان:

" Quality assurance in online education . The Universitas 21 Global approach "

هدفت الدراسة لوصف عمليات ضمان الجودة في واحد وعشرون جامعة عالمية، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات ضمان الجودة في الجامعات عينة الدراسة تعمل على تحقيق رضا الطلبة واستقطاب المزيد منهم، بالإضافة إلى أن تبني عمليات ضمان الجودة تسهل من التحاق الطلاب الدارسين في هذه الجامعات عبر ما يسمى بالتعلم الإلكتروني وإنجاز دراساتهم، وبالتالي نقل المعرفة التي تمتلكها هذه الجامعات.

9- دراسة (Zhao & Bryar.2006)

بعنوان «A Complementary process : Quality Integrating Knowledge Management and Total »

هدفت الدراسة لوصف عمليات ضمان الجودة في واحد وعشرون جامعة عالمية، وتوصلت الدراسة إلى تقديم عرض نظري موجز عن إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ومقارنة كلا المدخلين من حيث الأهداف الاستراتيجية والتركيز، ومحاول مكاملة كلا المدخلين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر في أعمال المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة المستندة على مدخل إدارة الجودة الشاملة تسهل وترشد عملية التعلم والتحسين المستمر في النشاطات والأعمال بالإضافة إلى ذلك فإن التكامل بين هاذين المدخلين يؤدي إلى مواجهة التغير في احتياجات و توقعات العملاء.

هدفت الدراسة التي قمنا بها الى إظهار العلاقة الموجودة بين ادارة المعرفة والتعليم العالي وقمنا بالتركيز على الجانب النظري لهذه العلاقة والدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي والمراحل التي تمر بها عملية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

- **تقسيمات البحث:** قسمنا بحثنا إلى فصلين ومقدمة وخاتمة بحيث:

يتناول الفصل الأول "إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة"، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول "التطور التاريخي للمعرفة"، وهذا الأخير تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول "نشأة إدارة المعرفة"، أما المطلب الثاني فيتناول "أهداف وأهمية إدارة المعرفة"، والمطلب الثالث يتناول "مبادئ وعمليات إدارة المعرفة".

أما المبحث الثاني فيتناول "مفهوم إدارة المعرفة"، وقسمناه إلى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول "تعريف حول إدارة الجودة الشاملة"، ويتناول المطلب الثاني "خصائص المعرفة ومصادرها"، أما المطلب الثالث فيتناول "أبعاد إدارة المعرفة ونماذجها".

أما المبحث الثالث فيتناول "علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي"، والمطلب الثاني يتناول "ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية"، أما المطلب الثالث فيتناول "سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي".

ويتناول الفصل الثاني "نظام ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول "مفهوم الجودة"، وهذا الأخير تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول "مفهوم التعليم العالي"، أما المطلب الثاني فيتناول "أهمية التعليم العالي"، والمطلب الثالث يتناول "مفهوم جودة التعليم العالي".

أما المبحث الثاني فيتناول "أساسيات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي"، وقسمناه إلى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول "تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي"، ويتناول المطلب الثاني "مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، أما المطلب الثالث فيتناول "مجالات وطرق تقييم الجودة في مؤسسة التعليم العالي".

أما المبحث الثالث فيتناول "دراسات حول ضمان جودة التعليم العالي بإدارة المعرفة في الجزائر"، وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب، يتناول المطلب الأول "تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي"، والمطلب الثاني يتناول "مراحل تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، أما المطلب الثالث "مجالات وطرق تقييم الجودة في مؤسسة التعليم العالي"، أما المطلب الرابع فيتناول "ضمان جودة التعليم العالي بالمعرفة في الجزائر".



# الفصل الأول

## إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة

المبحث الأول: التطور التاريخي للمعرفة.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة

### تمهيد:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية، وتتمثل أهم هذه القوى في تيار العولمة، والدرجة العالية من التعقيد والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغيير في مطالب العملاء، التغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، بحيث تنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وتتطلب أن تكون سريعة التكيف والاستجابة والأخذ بزمام المبادرة وتحسين الأداء الإداري كإعادة الهندسة، إعادة الاختراع، إدارة الجودة الشاملة وغيرها، كما ظهرت عدة استراتيجيات من بينها تقليص الحجم (Downsizing) وهذه الاستراتيجية شاع اعتمادها خلال الثمانينات تحت ضغط الرغبة في تخفيض المصارف الثابتة وزيادة الأرباح.

أما في عصرنا الحالي نحن نعيش في عصر المعرفة (عصر المعلومات)، وذلك نظرا لما نراه من النمو السريع في المعلومات و المعارف من حولنا فعلى مستوى العالم فإن كمية المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل. والمشكلة التي تواجهنا ليست كما كانت في الماضي.

وأن اهتمامات عالم اليوم لا تشير إلى وجود نقص في المعرفة بل هي الزيادة المعرفية المفرطة، بما فرض على كافة المنظمات وفي مقدمتها الجامعة أدوارا بالغة الأهمية، لعل من أبرزها إنتاج وتطبيق المعرفة بشكل أكثر تميزا، عبر الاستثمار في البحث العلمي الذي يعد أحد أسمى مقاصد وجود المنظومة الجامعية، وإن كانت الجامعة تهتم بالمعارف من إنشاءها كتنظيم قائم بذاته، إلا أنها الآن وفي ظل التدفق المعرفي المتزايد بحاجة لإدارة معارفها بالشكل الذي يضمن الإنتاج والاستخدام الأمثل لها، بل أن الجامعة من أولى المنظمات والأكثر متعة لتبتي إدارة المعرفة، فغالبا ما ينظر إليها بانها ما هي إلا منظمة الإدارة المعارف في إطار إدارة الخبرات والكفاءات البشرية وتطويرها لتحقيق أهداف تنموية للمجتمع .

وبناء على ما سبق سنتناول ثلاثة مباحث كما يلي:

### المبحث الأول: التطور التاريخي للمعرفة

#### المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

#### المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة

## المبحث الأول: التطور التاريخي للمعرفة

يختلف الباحثون والمختصون في نظرتهم لمفهوم إدارة المعرفة، باختلاف مرجعياتهم الفكرية وقناعاتهم الشخصية، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الأكثر أهمية بالنسبة لهذه الظاهرة.

فهناك من سعى لفهم إدارة المعرفة بالتركيز على الأهداف والغايات التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، ومنهم من يركز على بعض العناصر المميزة للسياق التنظيمي والاجتماعي الذي يتم التعامل به في مختلف المعارف، ومنهم من يهتم بتحليل الوسائل والأدوات الخاصة بها، التقنية منها التي يمكن اعتمادها في معالجة قضايا المعرفة، وأخيرا هناك من ينظر لإدارة المعرفة من خلال طبيعة المراحل المختلفة المشكّلة لعملية إدارة المعرفة.

## المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

نمت المعرفة وتطورت مع نمو المجتمعات الانسانية وتقدمها وفي كل العصور، حيث أبرز المفكرون الذين اهتموا بالمعرفة وآثارها في بناء الحضارات وتقدم الأمم.

### أولا: نبذة عن إدارة المعرفة:

يشكل الإنسان اللبنة الأساسية في تكوين المعرفة، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، ويتجلى ذلك في قوله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم " وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين " الآية 31 من سورة البقرة.

وقوله تعالى: "خلق الإنسان، علمه البيان"، ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية، البابلية، الهندية... والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقترنة بجانب الإلهام وبني هذا التراكم على القصص والأساطير، الأمر الذي سمح بتسمية المعرفة في هذه الحقب بالمعرفة الأسطورية لكن المعرفة عند البابليين اقترنت بالكهانة والسحر والعرافة والفلسفة، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يسمى بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات.

وانتقلت المعرفة على أيدي اليونان من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهذا ما ميز اليونان عن البابليين الفراعنة الذين استخدموا معارفهم في

بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع، لكن لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن تخزينها والرجوع إليها كما فعل اليونان.

وفي العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره في السورة الأولى من القرآن الكريم التي أنزلت على نبي البشرية محمد صلى الله عليه وسلم: **بسم الله الرحمن الرحيم "اقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم"** الآية 1،2،3،4،5 من سورة الرحمن .

وفي الحديث النبوي الشريف: " أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد "، وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين، وبرع العرب.

### ثانيا: مفهوم المعرفة حديثا

ثورة المعلوماتية والإنترنت تجعلنا نفكر جديا في تطبيق إدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا المعلومات كما أن العالم شهد تحولا غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات إضافة إلى وسائل وأساليب حفظها ونقلها،<sup>1</sup> هذه الثورة التي تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مدهلة، والتي تساهم في استقطابها تسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام، ولا بد من دعم الكوادر البشرية وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة.

حيث تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة ، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في اوائل التسعينات وأصبحت ذات مركزا مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة ، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية و التجارية، فقد ازدهرت أهميتها في العمر الحافر بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود .

ومن خلال ما سبق فإن المعلومات تسجل في أذهان الأفراد ويتم تخزينها في وثائق الماسة ومنتجاتها وممتلكاتها وعملياتها، وبنائها على التعامل مع المعلومات يتوصل الفرد أو المؤسسة إلى المعرفة التي يمكن أن تكون احتياجاتها أو قرارا او حقيقة، وعلى الرغم من توافر عدد كبير من التعريفات اللغوية أو العملية.

<sup>1</sup> - ياسر الصاوي ، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، 2007، ص12.

### ثالثاً: آراء بعض العلماء حول إدارة المعرفة

يسعى العديد من الباحثين لتوحيد تعريف المعرفة، بغية توحيد أنماط وأنواع تطبيقاتها ومن أهم الباحثين نذكر:

**1- حسب كل من ( بلاك ويل وجامبل will and Jimbel )** بأن المعرفة هي: "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة والإدراك المتمعن والمسلّمات والبديهيّات القائمة على أساس معين تجمع معاً، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات"<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المعرفة في الاستخدام الأمثل للبيانات والقيم المتاحة والمتشابهة فيما بينها بغية جمعها وتوظيفها وقت الحاجة .

**2- حسب الكبيسي:** فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة "بدأ عام 1997، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليست داخل الأكاديميات"<sup>2</sup>.

ثالثاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة واسباب ظهورها.

**1- التطور التاريخي لإدارة المعرفة:** إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على "أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو وصفها عمليات وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمائية ستتكون من صناعة المعرفة (Knowledge Managment) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العماء"<sup>3</sup>.

**2- أسباب ظهور إدارة المعرفة:** إن تحول المنظمات نحو إدارة المعرفة بشكل جدي لم يكن ترفاً فكرياً وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ومن أهم الأسباب الداعية لظهور إدارة المعرفة ما يلي:

<sup>1</sup> - يسرى محمد حسين، "دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق، العدد 25، 2010، ص6.

<sup>2</sup> - صلاح الكبيسي، "إدارة المعرفة"، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص98.

<sup>3</sup> - Clair.R.Mcinerney- Ed. " Education for knowledge Managment information service use", vol 19 Issue, Koenig,1999, p27.

- عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة الضوء.
- تعاضد دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة.
- قدرات التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.
- تعقيدات السلع والخدمات.
- معظم الاعمال والنشاطات تستند الى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها بفعالية.
- تشعب ادارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- اتساع المجالات التي نجحت ادارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والابداع والتجديد والتنوع.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الانماط الادارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

تكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة المتعلمة، وخصوصا بعد تطور الاقتصاد السريع وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد المعرفة.

#### أولاً: أهداف ادارة المعرفة:

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق غاياته متعددة، وهو ما أكد عليه الباحثان (holsapple and Singh):<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -holsapple,c/M. SINGH, ‘‘ the knowledge value chain model :activities for competitiveness ‘‘, EXPERT Svstems with Applications,20, 2001,p82.

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة
  - التأكد من أنه يجري تطوير وتحديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة
  - تحديد طبيعة وتنوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته
  - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة
  - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة
  - تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري
- كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

- أسر المعرفة من مصادرها وخبزها وإعادة استعمالها
- جذب راس مالي فكري أكبر لوضع الحلول المشكلات التي تواجه المنظمة
- خلق البيئة التنظيمية المشجعة لأفراد المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستواهم المعرفي
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وإعادة استخدامها وتعظيمها
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها من خلال الذكاء البشري
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة وتعليم العراك من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات
- تعمل على جميع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البني
- خلق القيمة للأعمال غدر التخطيط لها وإدارة وتطوير مستوى العاملين وتقديم الإنتاج .

#### ثانيا: أهمية ادارة المعرفة:

تظهر أهمية إدارة المعرفة من "نتائج دراسة أعدتها شركة ( XIMG ; Consulting ) باستخدام استبانة وزعت على 4423 منظمة في المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، أن 81 % من المديرين في هذه المنظمات قالوا أن لديهم برامج إدارة المعرفة، بينما أشار 38 % من أفراد العينة إلى أنهم في طريق تطبيق برامج"<sup>2</sup>، إدارة المعرفة وفي طور إعداد هذه البرامج، في حين يوجد 13 % من المديرين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة، وهذا يدل بشكل واضح على تنامي الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة لاسيما لدى المنظمات المتميزة.

<sup>1</sup>- محمد عواد أحمد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء، الاردن، 2000، ص61.

<sup>2</sup>- اشتون كريس، "تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة الأصول الفكرية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001، ص59.

إنه مما لا شك فيه أن الإدارة المعرفية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ، خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة ، وتبرز أهمية إدارة المعرفة في كونها المكان الأكثر حيابة القيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة ، إن هذه الأهمية تعود للأسباب التالية :

- تعقيدات السلع والخدمات تفرض المعرفة بالزبون وسوق المنافسة ومنه إلى إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لا بد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- المحافظة على الزبائن والولاء.
- تخفيض الكلف وأساليب وطرق العمل.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته.
- جذب الزبائن الجدد .

وتعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية النجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد، تعبر من خلالها المنظمة عن: أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن، وما مستوى المنافسة.

وعموما يمكننا القول بأن الأهمية الفعلية لإدارة المعرفة تنبع من كونها القاعدة الأساسية الثانية التي تركز عليها المنظمات بعد الكادر البشري، حيث لا يمكن الاستفادة من الكادر البشر أو المالي أو غيره دون إدارة سليمة للمعرفة من شأنها الارتقاء بهذه الكوادر، والسير بالمنظمة نحو مستقبل ثابت مستقر وأفضل، وذلك نتيجة للاستغلال المعارف في الوصول لقرارات سليمة يمكنها أنها تحدد مصير المنظمة.

### المطلب الثالث: مبادئ وعمليات إدارة المعرفة

فهم إدارة المعرفة يؤدي الى حسن تطبيقها بشكل فعال، وحتى يتم التوصل الى ذلك لا بد من التمسك والتحكم في تطبيق المبادئ.

<sup>3</sup> الساعي علاء، وحريم حسن، "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، مجلة البصائر، مجلد8 العدد 02، 2004، جامعة البتراء الاردن، ص28.



أولاً: مبادئ إدارة المعرفة:

أكد ( Lee & Choi ) أن مبادي إدارة المعرفة هي:<sup>1</sup>

- التعاون (Collaboration): وهو المستوى الذي يستطيع فيه أعضاء هيئة التدريس ( كفريق عمل ) مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم ، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عمليات المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام العلمية .
- الثقة (Trust) : حيث أن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة .
- التعلم (Learning) : وهو عملية الكتب المعرفة الجديدة من قبل الاطلاب القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث أن التركيز على التعلم يساعد الجامعات على تطوير الطلاب بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة .
- اللامركزية (Decentralization) : تشير لتعويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وحيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية.
- الرسمية (Formalization) : وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات بعملية اتخاذ القرار بعلاقات العمل ضمن إطار الجامعة .
- الخبرة واسعة وعميقة (Shapes Skills): ويعني ذلك أن خبرة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة تكون واسعة أفقياً و متنوعة و عميقة اي مركزة وتخصصية .
- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات Support 11 ، أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة:

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة على ذلك، فالمعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية ، لا تعني شيئاً من دون تلك العمليات التي تعنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

<sup>1</sup> -Lee H & Choi B, " knowledge management enablers process and organizational performance " ,journal of management information systems, vol20,no 1 ,summer (2003) , p.20

تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها وتخزينها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية"<sup>1</sup>.

إن نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر: الأولى كونها شيئاً وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري، أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها.

وعلى ضوء ذلك نجد أن مختلف الباحثين اختلفوا حول عدد عمليات المعرفة وعلى ترتيبها وعموماً يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة في النقاط التالية:

**1- تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، ثم البحث عن مكان وجودها:

هل توجد في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟

وتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة يتم بابتكار المعرفة، بحيث لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة، وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، إلى جانب ذلك يجب وضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة، وتوضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.

**2- اكتساب المعرفة :** بعد عملية التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهي إما داخلية مثل مستودعات المعرفة أو حضور المؤتمرات والندوات والنقاش والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها مثل المؤتمرات والشبكة العالمية كالأترنت، ومن استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية مثل مؤسسات البحث العلمي فهي تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة.

**3- توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي الجديد في قضايا جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مثل تطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

وتختصر عملية توليد المعرفة في ما يلي:

- أ- المعرفة المشتركة: تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عند مزاوله العمل.
- ب- المعرفة الخارجية المجسدة: تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة.
- ج- المعرفة التركيبية: تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة من خلال الاتصال بين الجماعات.
- د- المعرفة الداخلية: تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية.

**4- تخزين المعرفة:** عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزن، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

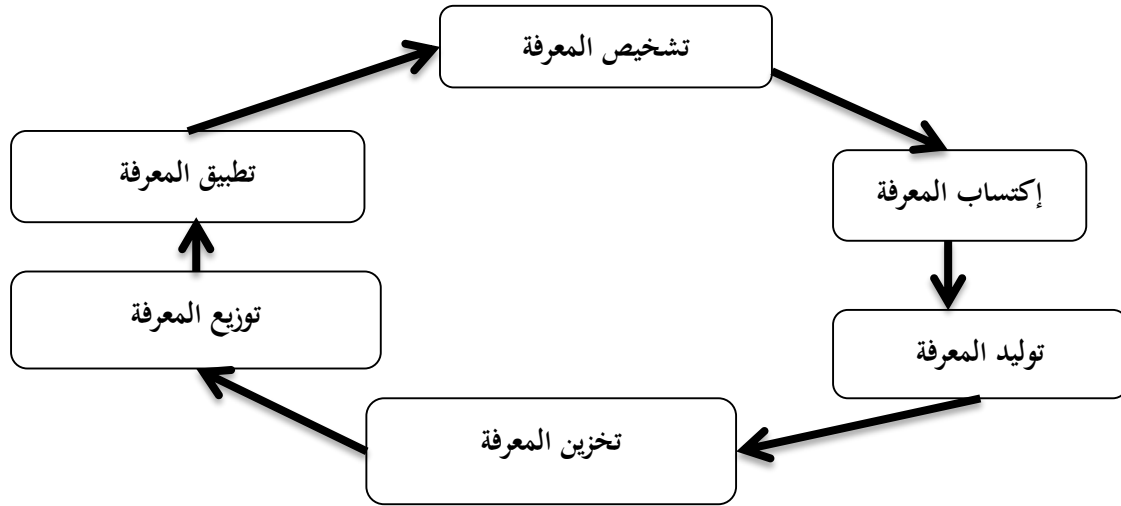
**5- تطوير المعرفة وتوزيعها:** إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات وكفاءات عمال المعرفة وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويساعدها في

ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالي، أما توزيع المعرفة فانه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفؤ فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وتستخدم الشركة قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والاتصال الشخصي.

والبعض الآخر غير رسمي كحلقات الدراسة لكن هذه الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

6- **تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فانه يجب أن يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت .

الشكل رقم (01-01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل أعلاه يوضح حلقة من العناصر المترابطة فيما بينها، والتي تمثل مراحل وعمليات إدارة المعرفة بحيث يمكن اعتبار لكل مرحلة سابقة، مرحلة تلحقها (مرحلة قادمة) في إطار أهداف المنظمة وفقاً لمدخل إدارة المعرفة.

### المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تشير إدارة المعرفة إلى أنها مجموعة من العمليات انطلاقاً من جمع المعلومات إلى غاية استعمالها بغرض الرفع من أداء المنظمة بالمقارنة مع أدائها في فترات سابقة أو مقارنة بالمنافسين، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه حصر إدارة المعرفة بالمعلومات ورأى أن عمليات إدارة المعرفة تتوقف عند عملية توظيف المعلومات.

كما نجد بأن هناك اختلافات في المفاهيم، إلا أننا نحاول التوصل إلى إعطاء تعريف شامل يوضح لنا معنى إدارة المعرفة، وهذا سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة

#### أولاً: تعريف المعرفة:

تعد المعرفة مصطلح قديم، تناوله الفلاسفة منذ القدم، وتعد نظرية المعرفة "إبستمولوجي هي الأساس في تحديد مدلول المعرفة قديماً وفق لعناصر محددة تتحكم في هذا المدلول، وهي:<sup>1</sup>

- المعلومة (المعرفة) Knowledge

- المفاهيم المتفرعة من المعلومة Related concepts

- مصادر المعلومة Source

- خصائص المعلومة Criteria

- أنواع المعلومة المتاحة معرفتها Sorts

ومنه نجد بان هناك العديد من التعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

**فالمعرفة إصطلاحاً هي:** " فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة كيف، وتتشكل من العناصر التالية : الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد)"<sup>2</sup>.

- تعرف إدارة المعرفة بأنها "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفأه وفعالة بحيث لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2005، ص 13.

<sup>2</sup> - غسان عيسى، إبراهيم العمري، "دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 28.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

هذا التعريف يمثل المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي في (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

وإدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي من المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

- كما تقوم إدارة المعرفة على "أساس أن المعرفة هي الموارد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها أي . إدارة المعرفة، لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة، ووفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها"<sup>1</sup>.

هذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعو إليه نوناكا (I.nonaka) ، فيما أسماه بحلزونية المعرفة عام 1991، ونموذج العمليات الأربع: التنشئة- التخرج- الترابط - التصويت<sup>2</sup>.

بحيث يؤكد هذا التعريف على أن هدف إدارة المعرفة هو إنشاء المعرفة الجديدة.

وعموما يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمثله المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم للمعرفة باعتبارها كل شيء ضمني أو ظاهري يستخدمه الأفراد لأداء أعمالهم ، أو لاتخاذ قرارات سليمة وصائبة، ولقد أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة إيجاد علاقة بين المفاهيم التالية:<sup>3</sup>

البيانات -المعلومات -المعرفة وأخيرا الحكمة، تلك العلاقة التي تحدد كيف تأخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية.

و لقد تطور مفهوم إدارة المعرفة في اتجاهات ومضامين مختلفة، وفقا لاختلاف العلوم وقوعها واختلاف المنظمات وطبيعة الحاجات التنظيمية والفردية من المعلومات والمعرفة، فضلا عن اختلاف

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص104.

<sup>2</sup> - بو سهوة نذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2007.

<sup>3</sup> - خالد محمد بن حمدان، فارس سليمان الشلبي "دور إدارة المعرفة في تحقيق المقارنة المرجعية: دائرة الجمارك الأردنية دراسة حالة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، جامعة الاردن، 2010، ص9.

توجهات الباحثين واهتماماتهم ، وفي كل مداخل التفكير المختلفة ووجهات النظر المتباينة، فإنه من الصعب إعطاء تعريف موحد لهذا المفهوم، وبالتالي تم التطرق لأهم التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة خاصة تلك التي من شأنها خدمة هذا البحث.

ثانيا: مكونات إدارة المعرفة:

**1- البيانات:** هي "مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا وهي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، ويجب ارتباطها مع بعضها بشكل منطقي مفهوم ومعالجتها لتتحول إلى معلومات عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة"<sup>1</sup>.

**2- المعلومات:** هي "عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة لغرض الاتصال أو المشاركة في نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد ذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر"<sup>2</sup>.

يعرف (CHIRSTEL) وآخرون المعلومات بأنها "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا محددًا أو تشخيص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعًا لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"<sup>3</sup>

**3- المعرفة (knowledge):** تم تعريفها سابقا وهي عملية تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج.

**4- الحكمة:** وهي تجسد الذكاء الذي يعني قدرة الشخص على التفكير المنطقي والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف المختلفة.

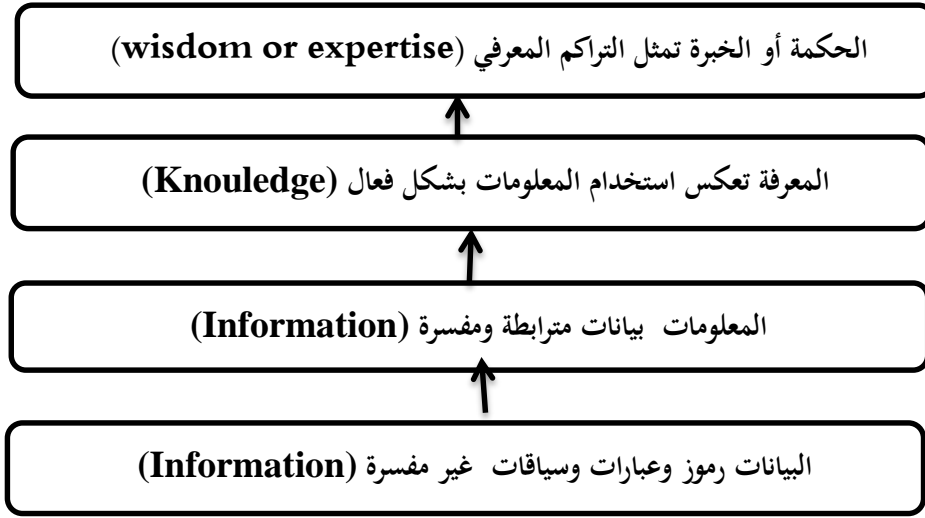
والشكل الآتي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - عبد الستار العلمي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006، ص113.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف محمود مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص28.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص43.

الشكل رقم (01-02): يمثل الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008، ص66.

لكي تتمكن من إدراك مفهوم المعرفة وعلاقتها بالمعلومات لا بد من التطرق الى عملية تكوين المعرفة وهو ما يعرف بهرمية المعرفة تبدأ بقاعدة من البيانات التي تشمل مجموعة من الرموز و الكلمات... بحيث يتم ترتيب هذه البيانات و معالجتها بصورة يمكن الاستفادة منها و هو ما يطلق عليه بالمعلومات الأمر الذي يؤدي إلى المعرفة والتي تعني فهم وإدراك الظواهر والحقائق والطرق التي تنشأ من خلال الخبرات والمهات بينما الحكمة هي أرقى المراتب المعرفة .

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

أولاً: خصائص المعرفة:

للمعرفة عدة خصائص نلخصها كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.
- 2- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوع على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.
- 3- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد: وهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على وجهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل

<sup>1</sup>- إبراهيم الخلوف المكاوي، "إدارة المعرفة"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص159 .



هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

4- إمكانية تخزين المعرفة: إن كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة (KNOWLEDGE BASES) ، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق وقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، وهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزلة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

5- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة كما سنرى لاحقا مثل المعرفة الضمنية والمعرفة الصحيحة....

6- المعرفة: لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

7- إمكانية تقاسم المعرفة: الخبرات العملية "وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك".

ثانيا: مصادر المعرفة:

للمعرفة مصادر داخلية وأخرى خارجية، سنوضحها كما يلي:

1- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد العاملين بالمؤسسة ومعتقداتهم، ومنها:

المؤتمرات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث، الاستراتيجية، براءات الاختراع الداخلية... الخ.

2- المصادر الخارجية: توجد عدة مصادر خارجية يمكن للمنظمة ان تحصل منها على المعرفة

ومنها: المشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على

شبكات المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية،

والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات

الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.

المطلب الثالث: ابعاد إدارة المعرفة ونماذجها

تتعدد أبعاد إدارة المعرفة حسب النظرة إلى هذا المفهوم وكيفية تطبيقه، انطلاقاً من ربطها بالوسائل التكنولوجية الحديثة فقط، وصولاً إلى حصرها في الكفاءات والعقول البشرية.

إلا أن المتفق عليه وهو أن إدارة المعرفة تقوم على مجموعة من الأبعاد التي تضم أساساً الأفراد، الوسائل والتنظيم، ونجد ثلاثة مداخل أساسية لإدارة المعرفة هي كالآتي:

### أولاً : أبعاد إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية وهي:<sup>1</sup>

**1- البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

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

### ثانياً: نماذج إدارة المعرفة.

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات لبناء استراتيجياتها وافتراساتها الأساسية، ومن أهم النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة ما يلي:<sup>2</sup>

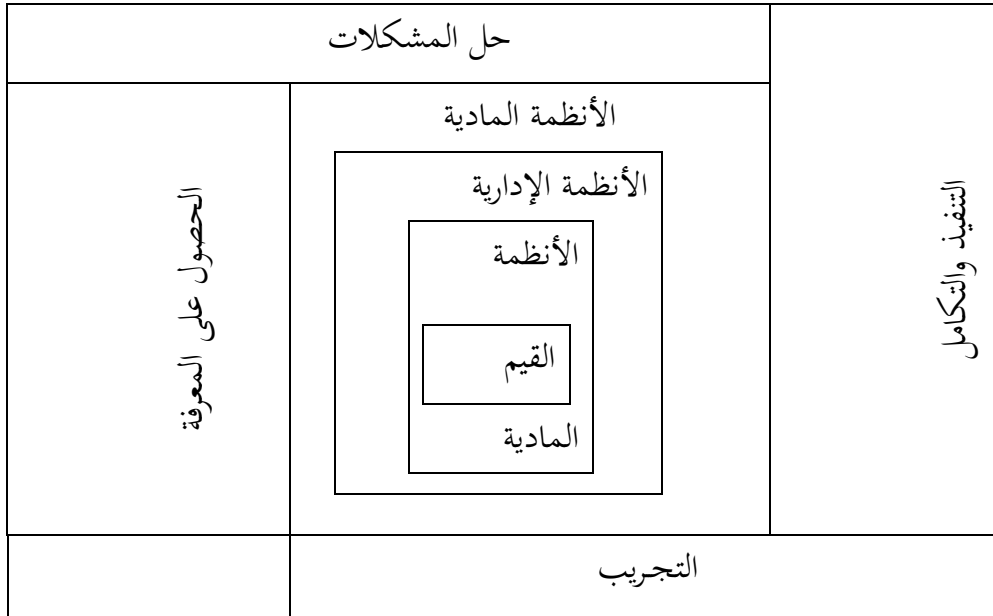
**1- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:** يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وهي توجد في أربعة أشكال:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 161 .

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 269.

- أ- المعرفة قد تكون في شكل مادي: ويمكن أن تكون ممثلة في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
- ب- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- ج- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى الأنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- د- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية .
- والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(01-03): نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص269.

حسب الشكل أعلاه فإن نموذج بارتون لإدارة المعرفة بالمنظمات يشير الى وجود مجموعة من الأنظمة (المالية، الهيكلية، الإدارية والقيمية) المتداخلة فيما بينها و التي تكون النظام العام للمنظمة، ووفقا لهذه الأنظمة التي ينظر إليها على أنها متطلبات أساسية لعمل إدارة المعرفة، تتم عملية التجريب للحصول على المعارف بطريقة تكاملية بين الأفراد لحل مشكلات المنظمة وتحقيق أهدافها، لتبقى هذه العملية مستمرة فترة تواجد هذا التنظيم.

2- نموذج موئل لإدارة المعرفة: يقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، ولهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:

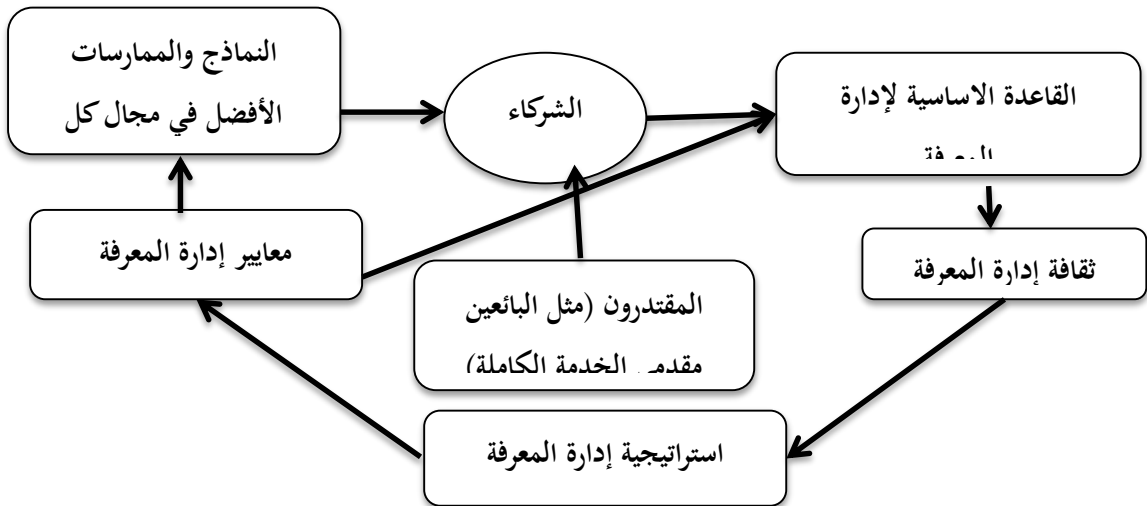
أ- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، وأنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل لإدارة المعرفة.

ب- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

ج- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

د- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن... وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين. والشكل التالي يوضح النموذج.

شكل رقم (01-04): موئل إدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 269.

حسب الشكل أعلاه يحتوي على خمسة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل.

**3- نموذج ديفيد سكا يرم:** يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، تمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل، وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، وهذه القوة هي: (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة وهي تعزيز وإثراء الابتكار. ونجاح هذا النموذج يبنى على سبعة عوامل وهي:

**أ- معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

**ب- المعرفة في الخدمات والمنتجات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات الكثيفة المعرفة.

**ج- المعرفة في الأفراد:** تطوير المهارات البشرية، وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

**د- المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال، وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.

**هـ- الذاكرة التنظيمية:** هي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

**و- المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

**ر- الأصول المعرفية:** يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

**4- نموذج مقترح لإدارة المعرفة:** سمي بنموذج (الرصيد التدفق-الميزة) يتميز هذا النموذج ب:

**أ- أنه شامل:** لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وأنواعها الضمنية والصريحة، ومجالاتها من زبائن، علاقات، منتجات، عمليات... الخ.

**ب- أنه منطقي:** أي يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة، فالتعلم هو جعل الشركة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها، أما إنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للشركة ومنتجاتها وخدماتها.

- ج- أنه تحفيزي: هذا النموذج ذو طابع متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة، ويشتمل هذا النموذج على مجموعة من المراحل هي:
- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال الشركة.
  - وعي الشركة: تتميز هذه المرحلة بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة الشركة.
  - تحديد أصول الشركة: هنا يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية والنظر إليها على أنها أصول.
  - تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: هنا تبدأ مرحلة النضوج وتكون الإدارة قادرة على استخدام أصول المعرفة.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة

نحاول في هذا المبحث ملامسة موضوع إدارة المعرفة وجملة ارتباطاته بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، على اعتبار كون المعرفة بالمنظمة باختلاف تفرعاتها وأنواعها من أكثر الموجودات قيمة وتجردا وبقاء في إطارها، كما ستحاول أيضا استجلاء آليات ومبادئ التعلم التنظيمي والممارسات المعرفية الهادفة للاستفادة أكثر من جهود التنمية البشرية، كما ستحاول فهم متطلبات إدارة المعرفة الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والقيادية ومبررات التحول من تلك الأنماط التقليدية للتنظيم إلى منظمات قائمة على المعرفة ورأس المال الفكري قبل المادي، وأيضاً معوقات ذلك التحول.

### المطلب الأول: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

تزداد عدد المهتمين بإدارة المعرفة وتطبيقها بصفة منظمة عالمياً، ويتمثل هذا الاتجاه في كل من المجال الأكاديمي ومجال الأعمال وإدارة الشركات، وأصبحنا نسمع عن العديد من المؤتمرات السنوية التي تأخذ موضوع إدارة المعرفة محورا أساسيا في ندواتها ومناقشاتها ومن أمثلة هذه المؤتمرات:<sup>1</sup>

#### - مؤتمر جمعية الإدارة الاستراتيجية السنوي (Stratégie Management Society) مؤتمر أكاديمية الإدارة السنوي (The Académie of Management)

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات التعلم وممارسة التعلم\* الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها وذلك من خلال الذاكرة التنظيمية التي تمتلكها كل منظمة، والتي تعد مخزونا معرفيا للأفكار والخبرات ذات أهمية حاسمة في بيئة متغيرة، وهذا وتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تتصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى كفاءة من يدفع نحو التعلم بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز.

<sup>1</sup> - حازم حسن صبحي، "إدارة المعرفة: بناء لبنات النجاح"، ط1، دار بيروت للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص35.

\*- بعد بيتر سانج Fctor senge رات مدرسة التعلم التنظيمي باحثه ودراساته حول المنظمات المتعلمة هو صاحب كتاب البعث الخامس 1990، الذي يحد فيه جملة من المباني التي يعتقد بأنها أساسية في المعلمة المتعلمة، كما يمكن إضافة بيتر دروكر Peter Drker، والذي يوصف بالمؤسس للإدارة الحديثة صاحب نظرية الإدارة بالأهداف، الذي ألف قرابة ( 40 كتابا أحسها في مجال السياسة، الاقتصاد والإدارة .

إن إدارة المعرفة هي انشقاق من أدييات المنظمة المتعلمة، ويتطلب التعلم في المنظمات معرفة فردية للتحويل إلى المعلومات، التي يمكن استخدامها من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة كما أن إدارة المعرفة تعني "العملية التي تقيم فيها المنظمات البيانات والمعلومات، التي تحدث ضمنها وهي استجابة إلى القلق الذي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلم إلى معرفة قابلة للاستعمال وأثناء عملية إدارة المعرفة فإن المعرفة تمر بتغييرات مختلفة، بحيث قد تتعرض المعرفة لخسائر مرغوبة وغير مرغوبة، ويجب أن يتم تقليل الخسائر غير المرغوبة بقدر المستطاع"<sup>1</sup>.

إن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ذات علاقة مشتركة، وتتضمن إدارة المعرفة خلق ومشاركة المعرفة، وهي عنصر من عملية التعلم، ويتضمن التعلم أيضا القرار لتغيير العمل المستقبلي الذي يعتبر نموذجيا النتيجة إدارة المعرفة، التي تعد نظاما واضح المعالم التوفير عملية التعلم وعملية الابتكار وتبادل المعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى أن هدف إدارة المعرفة الأساسي هو نقل المعرفة الغربية إلى المعرفة التنظيمية من خلال الكتاب وتبادل وتخزين ونشر واستغلال وابتكار المعرفة، وهذا يضمن أن المنظمة تبدي أفضل أداء وتبقى في موقف تنافسي جيد مع منافسيها، فمن الناحية النظرية تنطوي عملية إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وجمع المعلومات وتنظيم المعرفة وتبادل وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة واستخدام المعرفة وخلق المعرفة وتهتم إدارة المعرفة أساسا بجمع المعلومات وتخزينها، وتبادل وإعادة استخدام وخلق المعرفة لتطوير أصول المعرفة في المنظمة، من أجل تحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمات، بحيث تنص اغلب الدراسات على أن منظمات الأعمال، والجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي تشارك بشكل كبير في اقتباس المعرفة، وتخزين وتبادل ونشر وتعلم المعرفة، لنصل في المحصلة إلى اعتبار التعلم التنظيمي، وسيلة المنظمة لتنظيم المعرفة حول أنشطتها وضمن ثقافتها، وتطوير الكفاءة التعليمية من خلال استغلال المهارات واسعا للعاملين لديها، فالتعلم التنظيمي المستمر يسهل على المنظمة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل أكثر مرونة وتواكبا مع متطلبات العصر.

## 2- غايات إدارة المعرفة في مساعدة المنظمات لبلوغ التميز الإداري

<sup>1</sup> - عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي في المنظمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص.269



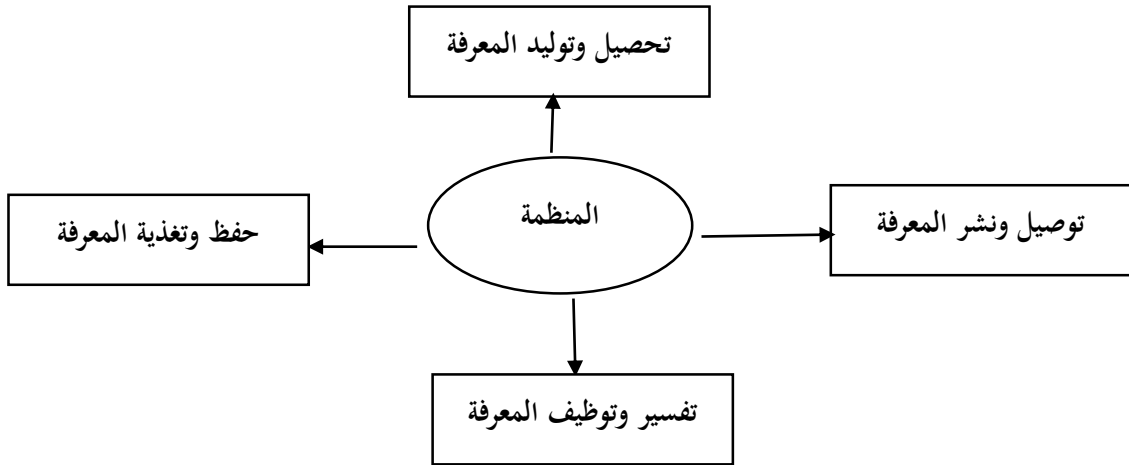
تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات لبلوغ التميز الإداري، عبر مجموعة من الغايات، وهي:

1

- أ- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة إحساسها بإرهاصات التعبير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة .
- ب- تهيئة فرص نمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة، وتلك التعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- ج- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التعدد الفكري بين القديم من المفاهيم، والأساليب واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوطينها في عمليات المنظمة، وبذلك يتحقق التعليم التعليمي .
- د- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الجودة والتميز حتى تحقق النتائج المرجوة.
- هـ- توفير مناخ محفز للعاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكاملة وإتاحتها للمنظمة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي أساسي لتحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.
- و- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات، أو حصولها على فرص كبرى يتطلب منها الكثير الاستثمار في هذه الفرص.
- هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين بالدرجة الأولى من بلوغ الرضا الوظيفي، بسبب تدعيم المعرفة لديهم، وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية والتصدي للمشاكل التي تواجههم، بما يعزز الدافعية لزيادة أدائهم، وهو ما يسهل عملية التعلم التنظيمي المستمر لديهم من خلال إدارة معارفهم بطرق متميزة، في إطار توفير البيئة التنظيمية الملائمة لهم لتقديم الأفكار الإبداعية المتميزة للنهوض بالمنظمة.

<sup>1</sup>- أحمد بن عشاوي، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة : الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات يومي: 12/13 نوفمبر، جامعة باتنة، الجزائر، ص294.

الشكل رقم (01-05): ركائز المنظمة المتعلمة



المصدر: عامر الكبيسي، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص115.

تعتبر المنظمات المتعلمة بأنها البيئة التنظيمية الفعالة لإدارة المعرفة، حيث تركز على توليد المعرفة الجديدة، ونقل المعرفة الموجودة، وتضمين المعرفة لمنتجاتها وعملياتها وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة من خلال تسهيل الوصول إلى المصادر ودعمها.

### المطلب الثاني: ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية

يجب أن نشرح علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة

#### 1- علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة:

إن التعلم التنظيمي المتكامل هو "الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أما التميز المعرفي فيستلزم توفير المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح قابلة للتطبيق"<sup>1</sup>، ويمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا، ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة، وتعريف عمليات اكتساب المعرفة أو خلقها بأنها تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عندما نقرر اكتساب المعرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة، فالمعرفة المعتمدة على المهارة مثلًا استيفاء بيانات استمارة قد تتطلب فقط عرضًا توضيحيًا وقليلًا من

<sup>1</sup> صلاح الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 01، 2005، ص30.

الممارسة ، أما "المعرفة النظرية فيكون التعلم فيها أكثر كثافة وتحتاج لعمليات بحثية ودراسية معمقة ومناقشة نقدية مع الخبراء، وكذلك العلاقة المتبادلة بين المعرفة والعمل تعني أنه عندما تتغير خبرتنا بشيء يتغير العمل كذلك" <sup>1</sup>.

**2- ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية:** إن الجامعات بشكل عام هي بحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها ويعود ذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة .
  - تنوع الأنشطة الجامعية وتنوعها.
  - كثرة وتنوع وترايط الجهات تتطلب متابعة سريعة ودقيقة، مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات، المختبرات، المستودعات.
  - الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.
  - وصول التغييرات في البيانات إلى مواضعها حال اعتمادها.
  - توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.
- ومما سبق نرى أن استخدام إدارة المعرفة في مجال الإدارة الجامعية يعد أساسياً وذلك لدعم وتقديم هذه الإدارة، وذلك لدعم وضع استراتيجيات تحسين الإنتاجية الأكاديمية داخل الجامعة، ويعد النشر الإلكتروني للأوراق والدراسات العلمية في مقدمة اهتمامات الجامعات لأن ذلك سيسرع التوزيع ويخفض من التكاليف وستعتمد الجامعة من خلال مجتمع المعرفة في إدارتها على الجوانب الرئيسة الآتية:

- التخطيط ووضع استراتيجيات التعليم وسياساتها .
  - الإدارة والتنظيم.
  - العمليات التنفيذية المتعددة المراحل.
- ولهذا ستحتاج إدارة الجامعة إلى نظام معلومات يزود مخططي سياسات التعليم ومتخذي القرار وكذلك المسؤولين التنفيذيين وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، للمعلومات اللازمة لإنجاح ما هو منوط بهم من الأعمال ومهام، ويشمل هذا النظام أربعة أنظمة فرعية فيما يخص:

<sup>1</sup> عبد الرمان توفيق، "الإدارة بالمعرفة -تغيير مالا يمكن تغييره"، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص203.

<sup>2</sup> ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص72.

- إنتاج المعلومات.
- تخزين المعلومات.
- إعداد الكاشفات .
- توزيع المعلومات.

لكن الاستفادة الكاملة من مثل هذا النظام لا تتحقق إلا إذا حظي بتقدير حقيقي لدوره الفعال في خدمة الجامعة، الأمر الذي يتطلب من الجامعة أن تقوم بحملات توعية بهذا الشأن. كما ستحتاج الجامعة في ظل حرصها على تطبيق إدارة المعرفة داخلها إلى إنشاء وتصميم نظام معلومات مكون من عدد من قواعد البيانات مثل:

- قاعدة بيانات البرامج العلمية .
- قاعدة بيانات البحوث العلمية.
- قاعدة بيانات العاملين.
- قاعدة بيانات الطلاب.
- قاعدة بيانات الشؤون المالية والإدارية والقانونية .

**المطلب الثالث: سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي.**

نلخص السمات الخاصة بإدارة المعرفة الموجودة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي: <sup>1</sup>

**أولاً: أوجه إدارة المعرفة بمؤسسة التعليم العالي:**

- 1- الإدارة التعليمية دون التقيد بالورق:** تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق و لكن لا يستخدم بكثافة و لكن يوجد الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و الأدلة و المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- 2- الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان:** حيث يمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو في جعل متخذي القرار على الاتصال الدائم والمستمر بالإدارة والقدرة على التفاعل مع المؤسسة الجامعية.
- 3- الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان:** أصبح الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم و 365 يوماً في السنة، خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الاجازات بين المجتمعات مما يتحتم على متخذ القرار العامل بشكل مستمر وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الاخرين .

<sup>1</sup>- ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص75.

4- الإدارة التعليمية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة: تعتمد المنظمات الناجحة على إدارة المعرفة وصناعتها ونشرها بلا قيود جامدة تعمل على التقليل من الآثار الإيجابية لازدهار المعرفة داخل المجتمعات وضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين أفراد المجتمع المعرفي. وتعد المعرفة هي الناتج النهائي لنشأة البيانات التي يتم تحليلها لاستخراج المعلومات التي تقودنا إلى حصول المعرفة، ويحدث ذلك كله في إطار دورة لإدارة المعرفة، حيث لا بد للمعرفة من حدوث لنشأتها تطويرها ومن ثم تنظيمها، كي يتم تقاسمها ونشرها على أفراد المجتمع المعرفي كله، كي تتاح لهم القدرة على استخدامها .

كما تعد تكنولوجيا المعلومات الفاعل الرئيسي المكونة لإدارة المعرفة، في المجتمع المؤسسي يهدف إلى التقدم والنمو والازدهار، حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا فعالا في تحسين وتطوير إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقسيمها وتطبيقها، في إطار حرص الإدارة المؤسسية في دعم وإنشاء إدارة المعرفة.

#### ثانيا: عناصر إدارة المعرفة:

وعلى ذلك يمكن إيجاز عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **المحتوى:** وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.
- 2- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسوب الآلي والبرامج التي ستستعمل على إيصال المهام المطلوبة.
- 3- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
- 4- **الأفراد:** تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تموين المعرفة ومشاركتها واستخدامها.

#### خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل إدارة المعرفة وما يتصل بها من مفاهيم حيث تم التطرق بداية إلى المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي، وذلك من خلال تقديم التعاريف التي من شأنها توضيح وتعميق الفهم لهذا المصطلح ومختلف الأنواع والأشكال التي تتواجد في المؤسسات، فالمعرفة لها شكلين (نوعين)، نوع واضح من خلال سياسات وإجراءات ووثائق المنظمة، ونوع راسخ في عقول وأذهان الأفراد العاملين بها، وما على المنظمة إلا استخراج تلك المعرفة وتوثيقها من أجل الاستفادة منها، كما تم توضيح مختلف المصادر التي يمكن للمنظمة استغلالها من أجل الحصول على المعرفة، كما تم التطرق إلى مختلف النماذج

<sup>1</sup>- ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص86.

والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات المختلفة انتهاجها والأخذ بها من أجل توطيد وتجسيد برنامج إدارة المعرفة في عملها.

كما توصلنا إلى أنه توجد علاقة تربط إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة، ويظهر هذا الارتباط في كونها تضيف لها قيمة مضافة في أعمالها، بحيث تعد مخزوناً معرفياً للأفكار والخبرات، وهذا يتطلب توجه المؤسسات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات وعلاقات، ويمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلماً، في حين فالجامعات بشكل عام هي بحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل مكثف وكامل بإدارتها.

# الفصل الثاني

نظام ضمان تحقيق الجودة في التعليم العالي

المبحث الأول: مفهوم الجودة.

المبحث الثاني: ماهية التعليم العالي.

المبحث الثالث: أساسيات نجاح تطبيق إدارة المعرفة

بمؤسسات التعليم العالي.

## الفصل الثاني: نظام ضمان تحقيق الجودة في التعليم العالي.

## تمهيد:

أصبحت المعرفة مصدر أساسي للنمو ومحركا فاعلا لجميع الأنشطة الاقتصادية، كونها تطور وتنمي المجتمعات المعاصرة لأنها تتأثر أكثر فأكثر بدرجة امتلاكها لمصادر المعرفة، بحيث يعد التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة أحد أهم ركائز اقتصاد مجتمع المعرفة، وهذه الأخيرة تساهم في تعظيم القدرة المعرفية من خلال ممارسة وظائفها كالتدريس (نشر المعرفة)، والبحث العلمي (إنتاج المعرفة)، وخدمة المجتمع (تطبيق المعرفة)، وحتى تحقق هذه المؤسسات النجاح، يجب الاهتمام بجودة التعليم العالي، حتى تتمكن من إعداد رأس مال بشري مؤهل قادر على الرفع من مستوى المؤهلات وبإمكانه تطوير قدراته الإبداعية.

بحيث عرف قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال العديد من الإصلاحات تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم والتحديات التي تواجهه سواء محليا أو عالميا، ومن بين هذه الإصلاحات شروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ سنة 2005/2004 إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام (ل.م.د)، يهدف إلى مواكبة الجامعة مع تطور الجامعات العالمية.

ولدعم هذا المسار الإصلاحي، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في ماي 2008، والذي تضمن "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام (ل.م.د)"، والمؤتمر الدولي حول الجودة في التعليم العالي في جوان 2008، والذي تضمن "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، وقد شارك فيه أساتذة جامعيين وخبراء من البنك الدولي، واليونسكو، والاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية، وقد نتج عن انعقاد المؤتمرين الخروج بتوصية مفادها حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث انبثقت عنه فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة الوصية بالتفكير في المشروع من عدمه في البداية عن الخبراء الدوليين، بغرض دعم وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تطبيق أحسن الممارسات سواء على المستوى المؤسسي أو البرامجي.

وبناء على ما سبق تناولنا ثلاث مباحث وهي كما يلي:

## - المبحث الأول: مفهوم الجودة

## - المبحث الثاني: ماهية التعليم العالي.

## - المبحث الثالث: أساسيات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.



## المبحث الأول: مفهوم الجودة

تعتبر الجودة مدخل حديث وفلسفة إدارية حديثة قد نشأت بالأساس كأسلوب عمل، ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى تحقيق الربح، فالمهتمين بتطوير ونشر الفلسفة من رجال الفكر الإداري أو إمكانية تطبيقها في المنظمات الخدمية التي تعد من أهم المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي، كذلك التطور المماثل في مستوى الخدمات أدى إلى تغيير نمط تقديم الخدمات للجمهور إلى الأفضل.

## المطلب الأول: تعريف الجودة وأسس منح الاعتراف بها

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم عامة حول الجودة وتعريف بعض الرواد والمفكرين الاقتصاديين.

## أولاً: مفهوم الجودة:

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي يشوبها الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، كما أنها عرفت العديد من التطورات منذ بداية القرن العشرين، وقد تطرق إليها الباحثون في أكثر من زاوية، وهذا ما أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، بحيث نذكر بعضاً منها وكما يلي:

## 1- تعريف رواد الجودة نذكر بعض منها:

- عرف أرماند فيغانباوم (armand feigenbaum)، الجودة على أنها "الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون" وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف وهو، أن تحقيق الجودة في المنتج يتطلب وجود تكامل وتناسق بين مختلف أنشطة المنظمة من تسويق وتصميم وإنتاج<sup>1</sup>.
- عرف فيلب كروسبي (Philip Crosby)، الجودة على أنها "المطابقة مع المواصفات"<sup>2</sup>، ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقته للمعايير الموضوعية لتحقيق مبدأ التلف الصفري.
- عرف جوزيف جوران (Joseph Juran)، الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام"<sup>3</sup>، والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه .

1- محمد عبد الاله العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص15.

2- مأمون سليمان الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، صص(22-23).

• عرف ايشيكافا (Ishikawa) الجودة على أنها "القابلية على إشباع الزبون"<sup>1</sup>، ويشير هذا التعريف إلى أن الجودة تعني مدى قابلية المنتج في اشباع رغبات الزبون.

• عرف فيشر (Fisher) الجودة على أنها "درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور المستفيد/الزبون" ويتبين لنا من خلال هذا التعريف، أن جودة المنتج تكون من خلال مطابقته مع المعايير الموضوعية من قبل المنظمة أو مع حاجات وتوقعات الزبائن<sup>2</sup>.

## 2- تعاريف بعض الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة: ومن أهمها نذكر ما يلي:

- عرفت الجمعية الأمريكية الخاصة برقابة الجودة (ASQC)\*، الجودة على أنها "مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن" واستنادا إلى هذا التعريف، فإن الجودة هي الملائمة بين خصائص المنتج واحتياجات الزبائن.
  - عرفت المنظمة الأوروبية للجودة (EOQ)\*\* الجودة على أنها "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدرته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم"<sup>3</sup>.
- كما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ISO 9000 (إصدار 2000)، الجودة على أنها عبارة عن "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج، نظام، سيرورة على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية"، ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الجودة يشمل مختلف مكونات المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لتلبية متطلبات الزبائن ومختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة .

## ثانيا: أسس منح الاعتراف بالجودة :

في ظل الرغبة القوية لدى الدول في الوصول إلى حد معين من التوافق حول المصطلحات والأفكار المتعلقة بضمن وإدارة الجودة، وأمام الحاجة إلى تحديد مستوى قياسي للجودة يجري التحولات

<sup>3</sup> -Philippe detrie, "conduire une démarche qualité", paris : édition d'organisation, 4eme édition, 2001,p20.

1 - نجم عبود نجم، "ادارة الجودة الشاملة في الجامعات"، الملتقى الدولي الأول حول: رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، يومي 21/20 نوفمبر 2010، ص70 .

2- سوسن شاکر مجيد ومحمد عواد الزیادات، "الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص113.

<sup>3</sup> - Jay Heizer & Barry Render, "operation Management,prentice-hall",Prentice-Hall, New Jersey. 2001,p 171

\*Américain Society Quality Control

\*\*The European Organization for Qualit

والتوجهات التي أفرزتها ظاهرة العولمة، تكلفت جهود الهيئات التقييسين الناشطة تحت لواء منظمة الـ ISO بإصدار سلسلة من المواصفات و الأسس لمنح الاعتراف بالجودة الذي تقدمه مع متطلبات المواصفة (ISO 2000)، فيما يتعلق بالدوافع والأسباب التي تجعل المؤسسات تهدف إلى الحصول على مثل هذا الاعتراف فهناك مزايا خارجية وأخرى داخلية، أما المزايا الخارجية فهي تتمثل في كسب ثقة العملاء عن طريق الحصول على شهادة صادرة عن هيئة مستقلة ومحايدة تفيد في احترام وتطبيق المؤسسة مع المواصفات عالمية، والتي تعد بمثابة دليل يفيد بأنها تسيطر بإحكام على تنظيمها وعلى منتوجاتها، الشيء الذي يؤدي إلى طمأنة العملاء بأن متطلباتهم تلقى أذناً صاغية داخل المؤسسة، وكذلك الحصول على هذا الاعتراف يسمح للمؤسسات بولوج الأسواق المحلية والدولية ولو أن هناك تحفظاً على هذه النقطة ذلك أن الشهادة فقدت مع مرور الوقت ميزتها التنافسية ويرجع ذلك لسببين هما:<sup>1</sup>

- انتشار حتى لا نقول تكاثر المؤسسات المشهود عليها وتراجع الثقة فيها، أما المزايا الداخلية فيمكننا إعطاء بعض الأمثلة كتحفيز الأفراد وجعلهم متضامنين، تهمين المهارات والسيطرة على النشاط الداخلي.

- تحسين الاتصال بين مختلف المصالح، التخفيف من ترددات المراقبة والتدقيق وإدخال قيم وأخلاق جديدة في المؤسسة.

والاعتراف يمر بعدة مراحل تكون كما يلي:<sup>2</sup>

**1- وضع الأسس:** تتمثل أول خطوات الاعتراف في صياغة الاستراتيجيات والسياسات التي تطبع مستويات الأداء المطلوبة، وذلك تبعاً لحاجات ورغبات العملاء، وبعد ذلك يتم تحويل هذه الاستراتيجيات والسياسات إلى أهداف يتم توظيفها على مستوى العمليات المكونة للمؤسسة.

<sup>1</sup> -Abdellah SEDDIKI, "Management de la Qualité", Alger, Office des Publication Universitaire, 2003, p23.

<sup>2</sup> - Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, "Le Changement sans Stress :Dépasser les Résistances et la Pression, Germain ": Groupe Eyrolles Éditions d'Organisation, 2010,pp(140-142).

**2- تحديد العمليات:** هذه المرحلة يتم فيها رسم الخريطة البيانية و المصادقة عليها، أي تحديد مختلف عمليات الإدارة، الإنجاز والإسناد التي ستتولى تنفيذ الاستراتيجيات و السياسات التي تم وضعها خلال المرحلة الأولى.

**3- توصيف العمليات:** بعد الانتهاء من رسم الخريطة البيانية للمؤسسة وتعيين مديري العمليات تأتي مرحلة توصيف العمليات أو مرحلة رسم بطاقات العمليات، أي تحديد مدخلات ومخرجات كل عملية والوسائل اللازمة لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات.

**4- تطبيق التنظيم الجديد وتحليل فعاليته:** في هذه المرحلة يتم تجريب التنظيم الجديد لتقييم مدى قدرته على بلوغ الأهداف وذلك بجعله يعمل لمدة كافية ( من 3 أشهر إلى 9 أشهر، حسب دورة حياة نشاط المؤسسة)، يتم من خلالها تحليل فعاليته عن طريق مجموعة من الأدوات كالتدقيق الداخلي وإجراء قياسات لإرضاء العملاء.

**5- إجراء تدقيق الاعتراف:** بعد التأكد من فعالية التنظيم الجديد تأتي آخر مرحلة وهي مرحلة التدقيق الخارجي التي تتوج في الأخير بالحصول على اعتراف رسمي من طرف الهيئة الشاهدة يفيد بأن نظام المؤسسة لإدارة الجودة يتطابق مع متطلبات (ISO 9001:2000).

وبخصوص الفترة التي يستغرقها مشروع الاعتراف أظهرت التجارب أنه يجري في مدة تتراوح بين 09 إلى 18 شهر، تطول وتقتصر المدة بحسب حجم المؤسسة وتعقيدها، تنظيمها ومستوى أدائها عند بداية المشروع.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة:

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة قدم الحضارات الانسانية "وتعود إلى عقود مضت، غير أن الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع يرجع إلى بداية القرن العشرين، والوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الحقيقة إلا نتيجة منطقية لسلسلة التطورات والمراحل التاريخية المتلاحقة ابتدأت بالفحص سنة 1900، ثم انتقلت إلى مراقبة الجودة (سنة 1930)، فضمن الجودة (سنة 1950) وأخيراً مرحلة إدارة الجودة الشاملة (ابتداء من سنة 1970)"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 7.

وجرى هذا التطور في خضم التحولات التي عرفها الاقتصاد العالمي من حيث المنافسة والتي أفرزت ثلاثة أشكال من السوق تتابعت عبر الزمن، الأولى عملت فيها المؤسسات على تطوير طاقاتها الإنتاجية وعرفت بالمرحلة الإنتاجية (حتى سنة 1970)، والثانية سعت فيها المؤسسات إلى تمييز منتجاتها عن منتوجات المؤسسات المنافسة لها عن طريق الجودة (1970-2000)، أما المرحلة الثالثة وهي التي نعيشها اليوم فتشهد تقلبات شديدة وعدم قدرة المنتوجات على الصمود طويلا في السوق بفعل الاحتياجات المتجددة واللامتناهية للسوق.

كما لم تتم أيضا بمعزل ومنأى عن التطورات التي عرفها الفكر الإداري ابتداءً من القرن العشرين، الذي عرف ظهور حركة الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية (ابتداء من سنة 1930)، ثم مدرسة النظم (ابتداء من سنة 1970)، وقد كان لهذا التطور الأثر الهام في تجسيد معالم إدارة الجودة.

ويمكننا أن نذكر أهم المراحل التي مرت بها الجودة كما يلي:

#### أولاً: مرحلة الفحص:

لم تقترن الجودة في هذه الفترة بالمنتج، واقتصرت فقط على المنتوجات الخاصة بالمؤسسة دون مراعاة لرغبات واحتياجات العملاء، ولعل في مقولة Ford H الشهيرة بخصوص أن كانت شركته للسيارات قد راعت عند تصميمها لسيارة فورد نموذج T رغبات العملاء تلخيص لمكانة التي يحتلها هؤلاء عند هذه المؤسسة، "كل عميل بإمكانه أن يختار اللون الذي يريد بشرط أن يكون أسوداً"، رغم ذلك فقد تم تسويق ما يقارب 15 مليون وحدة من هذه السيارة خلال الفترة الممتدة من 1908 إلى 1920.

وهذا يفسر الغياب من جانب العملاء، حيث "لم تكن الجودة تعني لهم أكثر من الاقتصاد وضمن التشغيل حيث لم تكن مطالبهم تتعدى الحصول على منتج يصلح للاستعمال ويشغل لأطول فترة ممكنة، إلى الوضعية الاقتصادية السائدة آنذاك التي كانت تقف بجانب العرض والإنتاج حيث كانت السوق قادرة على استيعاب معظم المنتوجات التي تطرح فيها"<sup>1</sup>.

#### ثانياً: مرحلة مراقبة الجودة:

<sup>1</sup> - caby F et autre, " ver le management de la confiance", La qualité au XXI siècle , ECONOMICA ,Paris ,2002,p 11.

تتميز هذه المرحلة بتعميم عمليات الفحص والمراقبة على كامل مراحل الإنتاج، فأسباب اقتصادية فإنه وبدلاً من ترك المنتج المعيب الذي طرأ عليه خلل عند مرحلة من مراحل الإنتاج يواصل تلقيه القيمة المضافة وانتظار آخر مرحلة للقيام بعزله فإنه من الأنسب القيام بهذا العمل مباشرة عند نهاية المرحلة التي طرأ فيها هذا الخلل، خلافاً لمفهوم الفحص الذي يقوم على التفتيش الكلي، وتعتمد المراقبة على استخدام الأساليب الإحصائية، للجودة في استخدام عينات القبول للحكم على جودة المنتج النهائي، جودة المنتوجات النصف المصنعة وجودة المواد الداخلة، تقوم هذه الطريقة على أخذ عينة من الطلبات واختبارها واسقاط نتائجها على المجتمع ككل، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة أقل من نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها فالطلبية تعتبر سليمة وبالتالي يمكن قبولها، أما إذا كانت نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها أكبر من نسبة الوحدات المسموح بها يتم رفض الطلبية رغم تزامن هذه المرحلة مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية كأعمال Mayo (1930) و Malsow (1942)، فإن مبادئ وأفكار الإدارة العلمية لا زالت تطغى على إدارة وتنظيم المؤسسات وهذا التطور في مفهوم الجودة من الفحص إلى المراقبة الإحصائية لا يعد رجوع عن أفكار الإدارة العلمية بقدر ما هو محاولة للتخفيف من صرامة وجمود النظام التaylorي بجعله أكثر مرونة مع المحافظة على مبادئه وأساسه، فالجودة لا زال ينظر لها على أنها مجرد تدبير من تدابير الفحص والمراقبة وحكر على المهندسين ولا مكانة لاختلاف أذواق المستهلكين وتنوع آرائهم في تحديدها.

### ثالثاً: مرحلة ضمان الجودة:

ظهر مفهوم ضمان الجودة "بعد الحرب العالمية الثانية التي شكلت انطلاقة لمرحلة جديدة من النمو الاقتصادي، حيث وبعد حالة الكساد التي خلقتها الأزمة الاقتصادية سنة 1929 أصبح للإنتاج الكبير ما يقابله من الطلب، وظهر تنميط وتوحيد الإنتاج كحل لمواجهة هذا الطلب المتزايد على المنتوجات"<sup>1</sup>.

أما تزايد تأثير العملاء على حجم الطلب وتزايد حدة المنافسة أصبح مفروضاً على المؤسسات من أجل توجيه نشاطاتها الاقتصادية نحو احتياجات العملاء بالعرف عليها والعمل على إرضائها، غير أن هذا التوجه يصطدم بضرورة فك المعضلة الآتية:

- إذا كان العميل هو من يحدد الجودة، فكيف يمكن معرفتها في سوق استهلاكي كبير؟

<sup>1</sup> - caby F et autre, " ver le managment de la confiance", op cit, p 11

– أما اذا كانت المؤسسة هي من تحدد الجودة، فكيف يمكن التوفيق بين الإنتاج بحجم كبير وبين تعدد وتنوع اختيارات المستهلكين؟

في هذا الصدد يقول **Reves** و **Bednar** من رواد الجودة أنهم وإن أعطوا للعميل مكانة كبيرة من الناحية النظرية فهم لم يقدموا سوى القليل من النصائح العلمية التي تسمح بالتعرف على رغبات العملاء بشكل يتيح للمؤسسات فيما بعد ترجمتها إلى خصائص ملائمة للمنتوج أو الخدمة، ومع ذلك، فقد كان لظهور علم التسويق وضمنان الجودة الفضل الكبير في إعطاء حلول عملية لهذه المعضلة، فعلم التسويق يساعد على بناء عميل تصوري يُفترض أنه ممثل للطبقة المتوسطة من العملاء والذي على أساس احتياجاته ورغباته تحدد خصائص المنتوج.

إن هذا المفهوم يطرح في تطبيقه العديد من الإشكاليات، والسبب في ذلك يرجع إلى تعدد العوامل المؤثرة على جودة المنتوج، فالإنتاج بدون أخطاء معناه التحكم في جميع العوامل وهو المبتغى الذي لازال العمل عليه مستمر إلى غاية يومنا هذا من أجل الاقتراب منه.

#### رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

اقترن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتحويلات التي شهدتها السوق العالمي في السبعينيات حين انقلبت موازين القوى إلى جهة العميل وأصبحت له إمكانية الاختيار بين مجموعة واسعة من المنتوجات، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى توجيه نشاطاتها نحو "إرضاء" العميل بدلا من الاكتفاء بإعطائه "الثقة" لأن متطلبات الجودة ستلبى بانتظام.

كما تزامن أيضا مع دخول الفكر الإداري مرحلة جديدة يصفها **Scott** بمرحلة "النظام المفتوح للعامل الاجتماعي"، التي حل فيها الرجل الإنسان بتعقيداته وتناقضاته محل الرجل الآلي وحلت فيها المؤسسة الحساسة لمختلف القوى والضغوط الخارجية المتغيرة بشكل دائم ومستمر محل المؤسسة المنعزلة، وهذا التعقد في المحيط الداخلي والخارجي دفع بالمؤسسات إلى الانفتاح على عملائها، ملاكها، أفرادها، مورديها، شركائها ومحيطها ككل، والذين نسميهم بلغة الجودة، الأطراف ذات المصلحة، وحسب المواصفة **8402 ISC (1994)**، فإن إدارة الجودة الشاملة، أو ضبط الجودة على كامل المؤسسة "**CWQC**"، أو الضبط الشامل للجودة "**TQC**" وهي كل مسميات تعبر عن نفس المفهوم، هي "أسلوب إداري يركز على الجودة، ويقوم على مشاركة جميع

الأطراف، ويهدف إلى تحقيق الأهداف على المدى الطويل، عن طريق إرضاء العميل والحصول على منافع لكل أطراف المنظمة والمجتمع ككل".<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم جودة التعليم العالي

يشكل مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحدياً كبيراً بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر له من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي متطلبات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية للطلبة، هيئة التدريس، أعضاء، أرباب العمل، المجتمع.

#### أولاً: المقاربات المتعددة لمفهوم الجودة في التعليم العالي:

تشير أدبيات البحث العلمي في مجال الجودة في التعليم العالي إلى أنه يكمن تعريفها من عدة مداخل على النحو الآتي:<sup>2</sup>

**1- الجودة بمعنى التميز:** يعتبر هذا المدخل هو المفهوم التقليدي السائد في التعليم العالي على اعتبار ان مؤسسة التعليم العالي مؤسسة لها ما يميزها، وذات مستوى عال و طبيعة خاصة، وتقوم فكرة التمييز في التعليم العالي بالتركيز على مدخلات و مخرجات النظام التعليمي، من تحديد متطلبات الدخول إليها او التخرج منها، مثل الشروط القياسية لقبول الطلبة فيها، صعوبة مقرراتها والامتحانات التي يخضع لها الطلبة.

**2- الجودة بمعنى المواءمة مع الغايات (الكفاءة الداخلية):** يتمتع هذا المدخل بروح كبيرة إذ أنه ينطلق من غايات و أهداف المؤسسة أو البرامج، و يحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجرى داخل المؤسسة بالنظر الى الموارد المتاحة لجعلها تحقق بشكل أفضل الغايات والأهداف المعتمدة، وبذلك يوازي هذا المدخل الجودة بالكفاءة الداخلية.

**3- الجودة بمعنى تأمين رضی المستفيدين وأصحاب المصلحة:** ظهر هذا المدخل على إثر الانتقادات الموجهة لمدخل الجودة من منظور الكفاءة الداخلية، وقد عمد إلى مساواة الجودة بقدرة المؤسسة أو البرامج على الاستجابة لتوقعات المستفيدين وسائر أصحاب المصلحة، وبذلك يهتم هذا المدخل بالتوجه نحو الخارج والنظر إلى مجمل عناصر المؤسسة أو البرامج من هذا المنظور.

<sup>1</sup> -DIN EN ISO 8402, (1995), Management de la qualité – Vocabulaire, version trilingue, NQSZ, Berlin

<sup>2</sup> - رمزي سلامة، "ضمان الجودة في الجامعة العربية"، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، لبنان، 2005، ص 77.



4-الجودة بمعنى تأمين معايير الحد الأدنى : يعتبر هذا المدخل بمثابة الضمانة للسلطات الحكومية والمجتمع ككل، بشأن احترام مؤسسات التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة، ويتميز هذا المدخل عن بقية المداخل، من جهة، بأنه يعتمد على سلسلة من المعايير المحددة مسبقاً بشكل واضح والواجب احترامها، ومن جهة ثانية يقضي هذا المدخل بأن تجري عمليات ضمان الجودة تحت إشراف جهات خارجية مستقلة عن مؤسسة التعليم العالي لتأمين الثقة المجتمعية بهذه العمليات و بنتائجها.

### ثانيا: مفهوم الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر رواد الجودة:

يرى المختصون في مجال الجودة أن مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم العالي يأخذ أبعاداً اوسع تنعكس في المفاهيم الآتية:<sup>1</sup>

- القيمة المضافة في التعليم، وهذا من وجهة نظر (Feignbaum, 1951): وتعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة.
- تجنب الانحرافات في العملية التعليمية، وهذا من وجهة نظر (Grosby, 1979): وتعني التركيز على الالتزام بالمواصفات المحددة لتحقيق مفهوم صفر عيب.
- التفوق في التعليم، وهذا من وجهة نظر (Peters & Waterman, 1982): وتعني القدرة على بلوغ ومطابقة معايير جودة مميزة جداً.
- المواءمة للغرض، وهذا من وجهة نظر (Réunisse, 1986; Brennan et al., 1992; ) (1998, Tang&Zairi): وتعني قدرة نشاط التعليم على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.
- مواءمة المخرجات التعليمية للاستخدام، وهذا من وجهة نظر (Juran & Gryna, 1988): ويقصد بها، مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم و تحقيق رضاهم.

<sup>1</sup> - إيثار عبد الهادي آل فيجان، مقال بعنوان: "تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة QFD"، منشور

13/08/2012 بمجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، تاريخ الاطلاع : 2020/09/27، على الموقع:

: [www.aoademy.org/docs/taqyeem\\_jodah\\_dr\\_ethar\\_15052010.doc](http://www.aoademy.org/docs/taqyeem_jodah_dr_ethar_15052010.doc), date de consultatio:

- تلبية أو التفوق على توقعات الزبون في التعليم، وهذا من وجهة نظر ( **Parasuraman et al, 1985**): وتعني مدة قدرة مؤسسة التعليم العالي على تلبية توقعات الأطراف المستفيدة منها أو تجاوزها.

## المبحث الثاني: ماهية التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي من أهم مرتكزات المجتمعات، وذلك من خلال مساهمته في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية والمهنية لمنظمات المجتمع المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي، وإعداد المتخصصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع.

## المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي

مصطلح التعليم العالي هو مصطلح واسع المضمون وشامل المعنى، ومن دواعي الإحاطة بالمضمون سنتطرق أولاً في هذا المطلب إلى مفهوم التعليم، ثم إلى مفهوم التعليم العالي.

## أولاً: مفهوم التعليم:

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

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

كما يقصد بالتعليم تلك المعارف التي يتحصل عليها الفرد خلال حياته، وهذا ما ينعكس على تصرفاته، ويعتبر التعليم العنصر الأساسي في تكوين الفرد وتشكيل الفكر وتحديد السلوك، وهو دعامة أساسية لكل الأفراد، حيث أن رقي الأفراد والمجتمعات يقاس بمضمون برامجها التعليمية وفعالية تكوينها، ومدى ملائمة نظم التعليم لقيمها الأصلية وتطلعاتها المعاصرة.

ويعتبر التعليم أيضاً عملية تزويد الأفراد بحصيلة من العلم والمعرفة في إطار معين، فهو يهتم بتنمية وتطوير المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية من خلال زيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للعالم الخارجي، ويهدف التعليم إلى رفع أداء الأفراد المتعلمين وتطوير ملكاتهم

<sup>1</sup> - رفيق زراولة، "تنظيم وهيكلية الجامعة الجزائرية"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 94.

الفكرية والمعرفية بما في ذلك تلك التي تهدف إلى الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة.

### ثانيا: مفهوم التعليم العالي:

تعرف منظمة اليونسكو التعليم العالي بأنه كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية أو منظمات تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة ، ويشير هذا التعريف إلى أن التعليم العالي ينطوي على خصوصية وأهمية بالغة في إعداد الفرد وتأهله، وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتخصصة، وقابليته للاندماج ومسايرة التطورات الحاصلة في عالم اليوم<sup>1</sup>.

كما يقصد بالتعليم العالي كل أشكال التعليم التي تمارسها منظمات التعليم العالي سواء كانت جامعات، كليات، معاهد ومدارس عليا أو وطنية أو أكاديميات أو غير ذلك في مستويات تعليمية تعقب التعليم الثانوي، والتعليم العالي نشاط ونظام تعليمي تقدمه منظمات التعليم العالي إلى الطلبة، ويمكن من خلاله نشر المعرفة بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية، وهذا يتطلب توفير الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لذلك.

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

<sup>1</sup> - علي عبد الله، لخضر مداح، "التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاتها"، الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة التطلعات التنموية المحلية، يومي 19 و 20 ماي 2010، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 14.

### المطلب الثاني: أهمية التعليم العالي:

يعتبر التعليم العالي مرحلة محورية هامة في التطور المعرفي للطلاب ويساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي والتنمية من خلال تعزيز الابتكار وزيادة المهارات العالية للخريجين، ويعتبر وسيلة لتحسين نوعية الحياة ومعالجة التحديات الاجتماعية والعالمية الكبرى، وتكمن أهمية التعليم العالي في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل والمكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية، والقادر على الاستجابة لمتطلباته والتغيرات المستمرة، سواء كانت محلية أو عالمية. ولإبراز أهمية التعليم العالي، سنتناول أولاً وظائفه، بحيث حددت وظائف التعليم العالي في المؤتمر العالمي لمنظمة الـ UNESCO، المنعقد سنة 6330، على أنها تنقسم إلى ثلاثة وظائف رئيسية وهي:

#### أولاً: التعليم :

وهي " أول وظيفة للتعليم العالي، فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي"<sup>1</sup>

#### ثانياً: البحث العلمي:

أصبح البحث العلمي وإنتاج معرفة جديدة من أهم وظائف التعليم العالي، والذي كان يقتصر على حفظ المعرفة القديمة، غير أن الجمع بين التعليم والبحث أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في سنة 60 و63 في كل من اسكتلندا وألمانيا على الترتيب، والتي اهتمت بالبحث العلمي، ويشير البحث العلمي إلى أنه "عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة موضوع البحث، باتباع طريقة علمية منظمة (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج وإلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة"<sup>2</sup>

يعد البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالاكتشافات تأتي من خلال البحث والتمحيص ومتابعة الأحداث والأفكار ومحاولة تطويرها ودعمها ورعايتها .

1 - حسين عبد اللطيف بعاة، ماجد محمد الخطابية، "الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص.01

2- العبادي هاشم فوزي، 2008، "إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.882.

فكثير من الابتكارات، الاكتشافات و الاختراعات ما هي إلا نتيجة للأفكار الابتكارية أساتذة الجامعات و الطالب المتميزين. و بالرغم من أن مهمة انتاج معرفة جديدة تقع أساسا على مؤسسات التعليم العالي، فإن معظم أعضاء هيئة التدريس ال يجرون إلا ان القليل من البحوث، ويرجع ذلك إلى أن معظم وقت المدرسين مخصص للتدريس مما لا يتيح لهم مجالاً للعمل الإبداعي (عبء كبير: أعداد كبيرة للطلبة) بالإضافة إلى ذلك فإن كثيرا من البحوث تتطلب أموالا و تمويلا، للإففاق على الباحثين وتوفير المصادر اللازم، وتسخر نتائج البحث العلمي لخدمة المجتمع بما يحقق التنمية والتطور في مجالات الحياة كافة.

### ثالثا: خدمة المجتمع:

من المفروض أن تتأقلم الجامعات لتتوافق مع احتياجات المجتمع، فالجامعة في العصور الوسطى كانت تهتم أكثر بعلوم الدين وفلسفة أرسطو أكثر من التنمية الاقتصادية، وبعد الثورة الصناعية بدأت تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع، حيث بدأت في سنة 63 بتوفير تعليم في تخصصات فرضتها الوظائف الجديدة التي ظهرت، منها: العلوم، الهندسة، المحاسبة. لكن فقط في القرن العشرين، أصبحت الجامعة تدرس تقريبا جميع التخصصات التي بتطلبها المجتمع الجديد بما فيها علم الاجتماع، إدارة الأعمال.

### المطلب الثالث: مبادئ التعليم العالي في الجزائر

ارتكزت سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربع مبادئ أساسية نوجزها في هذا المطلب كالاتي:

#### أولا : ديمقراطية التعليم العالي:

" سعت الدولة من خلال هذا المبدأ إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهو دراساتهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية، ففي سنة 1954 كان بمقدور أقل من 07 طلبة في كل 100.000 نسمة الولوج إلى الجامعة في وطنهم، وبعد خمسين سنة تجاوز عدد الطلبة الجامعيين 300 طالب في كل نسمة 100.000<sup>1</sup>

#### ثانيا: جزارة سلك التعليم:

<sup>1</sup> -L'enseignement Supérieur Et La Recherche Scientifique En Algérie: 50 Années Au Service Du Développement, 1962-2012 , Au site web: <http://www.djazair50.dz/index.php>, date de consultation : 19/09/2020.

- تعد مسألة جزارة المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من أهم الانشغالات التي أولتها السلطات الجزائرية الاهتمام الواسع فور الإعلان عن الاستقلال، وتحمل عملية الجزارة في طياتها ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- جزارة نظام التعليم العالي فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاصتها، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.
  - 2- الجزارة الدائمة لسلك الإطارات؛
  - 3- ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية.

ولقد تم جزارة هيئة التدريس في وقت مبكر نسبيا، إذ كان لقد تم عدد الأساتذة الجزائريين سنة 1970 يمثلون 54 من مجموع الأساتذة، أما اليوم فهية التدريس تقريبا جزائرية كلها ' **ثالثا : التعريب:**

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

#### رابعا: التوجه العلمي والتقني:

ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال سياسات الاصلاح التي شرعت فيها غداة الاستقلال من خلال تبني نظام الاقتصاد الموجه، ابتداء من المخطط الثلاثي 1967/1969 والمخططين الرباعين 1970/1973 و 1974/1977 ثم المخططين الخماسيين التاليين في تعزيز التوجه العلمي والتقني و بروز الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة.

<sup>1</sup>- رفيق زراولة، "تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكلية الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قلمة"، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011/1010، ص316.

وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع خريطة تعليم عالي تأخذ بعين الاعتبار حاجتها إلى المهارات التقنية العالية، وذلك عن طريق العناية بما يأتي:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>- رفيق زراولة، "تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قلمة"، مرجع سبق ذكره، ص317.



## المبحث الثالث: أساسيات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

تسعى أي مؤسسة إلى محاولة تخزين المعلومات والدخول إليها بأسلوب فريد، والعامل المختلف يكمن في الفائدة التي تضاف للمنتجات والخدمات التي تقدمها من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة الموجودة، والجامعات لها من الوسائل الهامة التي تمكنها من ممارسة أساليب إدارة المعرفة لدعم رسالتها وتحقيق رؤيتها نظرا للدور البالغ الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة بالجامعات .

## المطلب الأول: تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

تركز مؤسسات التعليم العالي على إدارة المعرفة؛ لأنها الأساس الذي يمكن الحكم من خلاله على نجاحها، وتقدمها، وتحقيق متطلبات النجاح وشروطه، تشهد تنافسا كبيرا بين الجامعات العربية والعالمية

## أولا: أهمية تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية تنبع من كونها تقوم "على الابتكار والبحث عن المعرفة ونشرها، أين يمثل البحث العلمي أداة فعالة لإيجادها في حين يعتبر التدريس وسيلة لنشرها، ففي ظل المتغيرات والتطورات التكنولوجية أصبح دور المؤسسات الجامعية في تراجع بسبب نقص الإمكانيات وعدم مواكبة التغيير المؤسسات هذا القطاع، لذا ينبغي أن تسعى لمواكبة التغيرات في المجتمع الموجه بالمعرفة كما أن حاجات الطلبة في تزايد مستمر وتلك لمواجهة الحياة العملية، لأن مستقبل المجتمعات قائم على الفرد القادر على اكتساب وتطبيق المعرفة والذي يمتلك المهارات الضرورية التي تساعد على استثمارها بشكل جيد"<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية والصناعية، إلا أنه يملك فرصا أكبر وذات مغزى للتطبيق بالجامعات وكلياتها، حيث تعتبر الجامعات مصدرا للمعرفة والمكان المناسب للاستثمار فيها، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها، خاصة أنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية التي تتمثل في صفوة العناصر البشرية من علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات، والتي إذا أحسن توظيفها والانتفاع بها حققت

<sup>2</sup> - Center of Education Research and Innovation knowledge management in the learning society organization- for economic . Operation and Development OECD , 2000 , pp (20-21)

الجامعات لنفسها التطور والميزة التنافسية المناسبين، ويعبر تزايد ونمو عند الدراسات والبحوث الأكاديمية في الجامعات التي تناولت هذا المفهوم خلال السنوات الأخيرة عن الاهتمام المتزايد به، نظرا لما يمكن أن يحققه هذا المفهوم من عوائد إيجابية فعالة يمكنها تحقيق مكاسب قيمة للمنظومة الجامعية .

ويمكن تقسيم الفوائد التي تعود من استخدام أسلوب إدارة المعرفة في الجامعات إلى مجموعة من الأجزاء الرئيسية، والتي تتمثل في إمكانية استخدامها في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعمليات البحث وتطوير المناهج وعمليات تدريس وتعلم الطلاب، والتحكم الشامل في العمليات المؤسسية (مثل : المكتبة، معامل الكمبيوتر، التوظيف)، والتخطيط الاستراتيجي (مثل : تسويق المؤسسة، اختبارات القبول وواجهة المؤسسات)، ولكي يتم استيفاء المتطلبات المتنامية في مجالات تصميم المناهج وشرحها، واستيفاء الهدف المزدوج من ارتباط وجودة تطوير الموارد البشرية، ولصمان أن تخلق العمليات التعليمية بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، أصبح من الضروري تبني أساليب إدارة المعرفة في تطوير المناهج، ذلك أن القوة الفعلية للجامعات تكمن في قوة مناهجها التعليمية والبحثية والتي من شأنها تقديم مخرجات علمية تنموية هادفة إذا تم إدارتها بالشكل الصحيح . وعموما يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعود على المؤسسات الجامعية بالفوائد التالية:<sup>1</sup>

- تحسين الخدمات للطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والخريجين .
- تقليل الوقت الذي تستغرقه الأنشطة الأبحاث .
- تشجع المعهد للقيام بالأنشطة الحية متعددة التخصصات .
- تركز على جودة الأبحاث على المستوى المؤسسي والتي سوف تهيئ علماء المستقبل.
- تعزز القدرة التنافسية والقدرة على الاستجابة لعالم الباحث.
- تقليل الوقت المخصص للأبحاث وتقلل من التكاليف الإدارية وتوفر الأبحاث المتعددة التخصصات.
- تحسن الجودة في تحديث وإعادة النظر في المناهج الدراسية.

<sup>1</sup>-Grossman , M. " The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management " . Journal of Information Systems Education , vol 18,1 ( 2007 ) , pp( 31-37).

- تطور إدارة المعرفة قدرات القوة البشرية العاملة ورأس مال العملاء (الطلاب وسوق العمل) ورأس المال التنظيمي، ورأس مال الابتكار ورأس مال الملكية الفكرية ورأس المال النقدي .
- "توفر إدارة المعرفة بالجامعة إدارة فعالة مبدعة وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية"<sup>1</sup>.
- تنمية روح العمل الجماعي بين عناصر العملية التعليمية (الطلاب - أعضاء الهيئة التدريسية) داخل الجامعة والعمل على تحقيق التميز الأكاديمي.
- تساهم في الانفتاح الفكري والمعرفي المؤسسات التعليمية العالي على المجتمعات الأخرى.
- بالإضافة إلى الفوائد المذكورة سابقا، فإن الجامعة إذا طبقت إدارة المعرفة بعملياتها، تحقق أيضا:<sup>2</sup>
  - أخطاء أقل في إجراءات العمل .
  - تقليل تكاليف الدراسات والتطوير.
  - تعطي قرارات أكثر فعالية.
  - قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها.
  - توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات.
- كما تهدف إلى تحقق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء في خبرة وإتقان الموظف لمجموعة من الأساليب والحقائق المعرفية، والتحسين المستمر لإجراءات العمل وقوة تنافسية أفضل، وكذا الاستفادة من خبرات سنوات طويلة للموظفين، وحل أسرع للمشكلات وهذه الفوائد تنتج من تطبيق إدارة المعرفة، التي تؤدي إلى أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة بتكلفة مناسبة وهذا يعني تحقيق الجودة.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي .

- حرصت العديد من مؤسسات التعليم العالي بدول مختلفة من العالم على تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسساتها كأحد أهم مداخل التي تمكنها من تحقيق رضا جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها، وتمر عملية تطبيق نظام ضمان الجودة بثلاث مراحل أساسية ومكملة لبعضها البعض، وهي:

#### 1-1- مرحلة تشكيل سياسة الجودة ومتطلباتها

<sup>1</sup> -Grossman , M. " The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management " . Journal of Information Systems Education , vol 18,1 ( 2007 ) , pp( 31-37).

<sup>2</sup> - Tuomilikka, " The Future of knowledge Management " , lifelong learning in Europe , vol VII . 21 2002, pp(40-47).

2-1 - مرحلة ضمان الجودة الداخلية؛

3-1 - مرحلة ضمان الجودة الخارجية.

أولاً: مرحلة تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها.

تعد هذه المرحلة الخطوة الأولى والأساسية لنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة، فعلى مستواها تحدد الخطوط العريضة والارشادية، المبادئ وما يستلزم توفيره للتطبيق الكفء والفعال لنظام ضمان الجودة .

**1- تشكيل سياسة الجودة:** يطرح تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى السياسة ثلاثة أسئلة أساسية، هي:

أ- تحديد أهداف النظام (لماذا نطبق النظام؟)

ب- اختيار الآليات (ماهي الآلية المناسبة؟)

ج - نطاق وأبعاد النظام (ما هو الحجم؟)

**2- متطلبات تطبيق سياسة ضمان جودة التعليم العالي:**

لا يمكن أن يكون استخدام مدخل نظام ضمان الجودة في التعليم العالي فعالاً إلا إذا توافرت له بعض المتطلبات، فعدم توفرها يجعل من الصعب تطبيق هذا النظام بنجاح.

أ - **متطلبات ضمان جودة نظام التعليم العالي ككل:** تشكل جودة نظام التعليم العالي ككل أحد

الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول، ويتطلب تحقيق هذه الجودة جملة من المتطلبات منها ما

يعنى بالتأطير، ومنها ما يعنى بالتسيير، ومنها ما يعنى بالرعاية ومجالها، "فيتعين مثلاً وضع السياسات

والتشريعات والأنظمة الملائمة لإنشاء جهاز وطني لضمان الجودة وإنشاء مركز وطني لدعم جهود

المؤسسات والكليات والأقسام لتحسين جودة البرامج وعمليات التعليم والتعلم ووضع حوافز لأعضاء

هيئة التدريس والطلبة لتجويد أدائهم في مجالات التكوين، البحث العلمي وخدمة المجتمع"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسن ويسام عزام، "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة"، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 2000، ص ص(39-40).

ب- متطلبات ضمان جودة المؤسسة ومكوناتها الأكاديمية: سنكتفي في هذا الإطار ، بذكر ما

نعتبره شروطاً أساسية لا يمكن من دونها المضي قدماً في أي عمليات تتعلق بهذا الأمر، وهي:<sup>2</sup>

- ثقافة الجودة، بما تحمله من اهتمام بالمعايير ورغبة في تحقيقها إلى أعلى المستويات الممكنة؛

- ثقافة القرار المبني على المعرفة والابتعاد عن الآراء الشخصية؛

- ثقافة الانتاجية وقبول المساءلة؛

دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام ضمان الجودة، أي ضرورة فهم قادة مؤسسات التعليم العليا لأسباب وراء ضمان الجودة والعمل على الالتزام بها .

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأنه من دون توفر هذه المتطلبات على صعيد المؤسسة ككل

، فإن أي مبادرات بشأن الجودة سواء أكانت على صعيد النظام أم على صعيد البرامج والأنشطة وغير ذلك من مكونات المؤسسة، ستبقى مبهوتة ولا تؤدي إلى الهدف المنشودة.

ثانياً: مرحلة ضمان الجودة الداخلية والتقييم الذاتي.

بعد تحديد السياسة العامة لنظام ضمان الجودة على المستوى المركزي، يتعين على مسؤولي

مؤسسات التعليم العالي العمل على ضمان الجودة داخل مؤسساتهم لتحقيق رضى أصحاب

المصلحة الداخلية والخارجية معاً، من خلال القيام بجملته من الممارسات المتمثلة في: إدارة الجودة؛

إعداد إطار مرجعي للجودة والتقييم الذاتي . وفيما يلي توضيح لهذه الممارسات.

**1- إدارة الجودة (la qualité de Management) :** يجب أن يكون لكل مؤسسة أو

برنامج استراتيجية، سياسة واجراءات خاصة بإدارة الجودة وتكون رسمية ومعلن عنها، كما يجب

العمل على نشر ثقافة الجودة وإدارتها كخطوة أساسية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتوقف ذلك،

على ضرورة هيكلة وظيفة إدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي.

والتي تعنى بمهام التخطيط، التنفيذ، الفحص و التصحيح، بهدف تحقيق التحسين

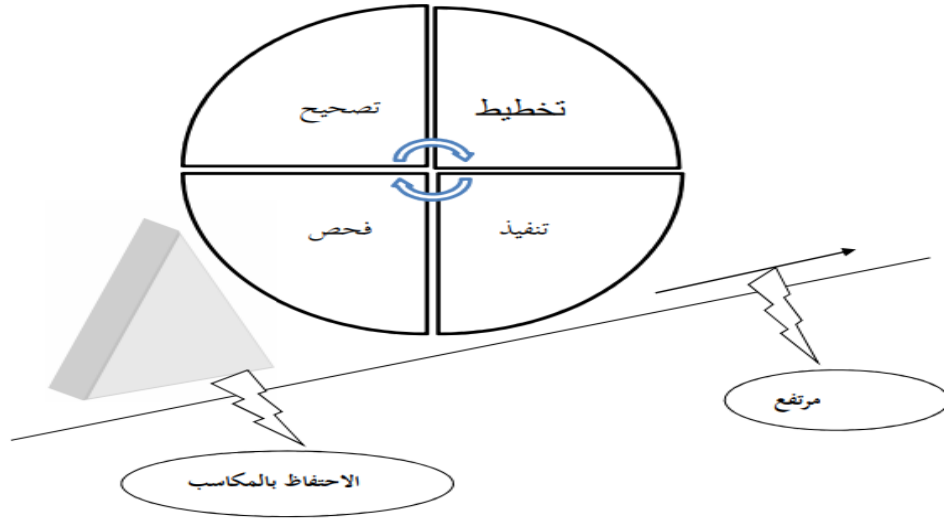
المستمر في جودة خدمات مؤسسة التعليم العالي، ويطلق على هذا النوع من التحسين المستمر

بعجلة "ديمنج"، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>2</sup> - السيد عبد العزيز البهاوشي وسعيد بن حمد الربيعي، "ضمان الجودة في التعليم العالي"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن،

2008، صص(6-7).

الشكل رقم (2-1): عجلة ديمينج



المصدر: كمال بداري وآخرون، "ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد وانجاح التقييم الذاتي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص40.

من الشكل أعلاه نلاحظ بأن عجلة ديمينج تتضمن أربع عمليات متكاملة ومستمرة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، التصحيح)، بحيث كلما استمرت عمليات التحسين التي تمثلها العجلة المتصاعدة، ترتقي مؤسسة التعليم العالي بدرجة على منحنى التحسين، مع الاحتفاظ بمكاسب التحسين (المثلث في الشكل)، وفي هذا السياق، وحتى تتمكن مؤسسة التعليم العالي من الاندماج في مسار إدارة الجودة، والاستجابة لمختلف متطلبات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، فإنه ينبغي عليها أيضا القيام بإعداد مرجع داخلي للجودة (ميثاق الجودة) والذي يشكل ركيزة أساسية في ضمان الجودة الداخلية للمؤسسة، وهذا ما سنوضحه في العنصر الموالي.

**2- إعداد مرجع للجودة (qualité Référentie):** و يعرف على أنه: "جملة أهداف تعدها

مؤسسة التعليم العالي تحسبا للتقييم الذاتي ليكون بمثابة دليل اندماج إدارة المؤسسة في مسار الجودة. ويكون وصف النتائج المنتظرة، وعرض الأجهزة المتوفرة، ثم العمليات المنجزة ومؤشرات القياس هي العناصر التي ستبرز في عملية التقييم الذاتي " و يعرف أيضا على أنه: "وثيقة يحدد فيها مفهوم الجودة المعتمد في مؤسسة التعليم العالي وبشكل مفصل، وفي كثير من الأحيان ما ينظم في شكل ميادين خاصة بالأنشطة الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - A. HERZALLAH, " Autoévaluation " , op.cit, p.2.

### 3- التقييم الذاتي: يعتبر عنصر أساسي في ضمان الجودة الداخلية وكذا نقطة انطلاق ضمان

الجودة الخارجية، وقد أعطيت له جملة من التعاريف، نذكر منها:

يعرف التقييم الذاتي على أن اجراء دوري ومستمر يمارس من قبل موظفي مؤسسة التعليم العالي لقياس نتائج مختلف أنشطة مؤسسة التعليم العالي وينتهي بتقديم تقرير تستند عليه هيئات ضمان الجودة الخارجية في عملية اعتماد مؤسسة التعليم العالي.

ويعرف أيضا على أنه "اجراء داخلي في المؤسسة يستخدم خلال فترات منتظمة لتحليل مستوى الجودة، وهذا الإجراء يسمح خصوصا بفحص وضع المؤسسة مقارنة بما ورد في إطار مرجع جودته، كما يستخدم التقييم الذاتي أيضا لتحديد مدى التقدم في أنشطة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها والبيئة المحيطة بها، وينتج عن اجراء التقييم الذاتي تقرير تستفيد منه الأطراف الداخلية للمؤسسة ويستند إليه كوثيقة مرجعية لإجراء التقييم الخارجي"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه اجراء لجمع البيانات بشكل منهجي بهدف إعداد تقرير التقييم الذاتي وبناء على هذه التعاريف، يمكن أن نستخلص ما يلي:<sup>2</sup>

- التقييم الذاتي هو اجراء داخلي تقوم به مؤسسة التعليم العالي.
- التقييم الذاتي يكشف نقاط القوة والضعف في أنشطة المؤسسة، وينتج المحاور التي ينبغي تحسينها.

- التقييم الذاتي يستند إلى إطار مرجعي للجودة.
- التقييم الذاتي يقوم على مشاركة الأطراف ذات المصلحة الداخلية للمؤسسة .

#### ثالثا: مرحلة ضمان الجودة الخارجية :

يعد نظام ضمان الجودة الخارجية الحلقة المكملة التي تضيف المصدقية على اجراء التقييم الذاتي التي تقوم به مؤسسة التعليم العالي، ومعنى ذلك ضمان الجودة ليس فقط عملية تحسين داخلية ولكنها ترتبط أيضا بالمساءلة من قبل المجتمع، وتستند عملية اجراء ضمان الجودة الخارجية على

<sup>1</sup> -CIEP: Projet Aqi-Umed, Note N° 4 : Pistes méthodologiques pour la mise en œuvre de l'autoévaluation, Janvier, 2020. Au site web: <http://www.aqiumed.org/IMG/pdf/>

<sup>2</sup> -IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de 'enseignement Supérieure", module 3, Conduire la procédure d'assurance qualité externe,paris, 2011, p.9

دراسة تقرير التقييم الذاتي من طرف هيئة ضمان الجودة، وذلك من منطلق موقعهم الخارجي ونظراتهم الأكثر شمولية وخبراتهم وتجاربهم السابقة مع البرامج المماثلة.

أولا : افتراضاته:

- 1 يقوم إجراء نظام ضمان الجودة الخارجية على جملة من الافتراضات الأساسية نذكر منها:
- تقع مسؤولية الإعداد لإجراء التقييم الخارجي على هيئة ضمان الجودة.
- إن تقييم مؤسسة التعليم العالي/ البرنامج الذاتي يعد مدخل أساسي في عملية التقييم الخارجي.
- ويشكل تعاون الجامعة/ البرنامج مع لجنة التقييم الخارجي عنصرا أساسيا لاستكمال ونجاح العملية التقييمية الشاملة.

ثانيا: أهدافه :

يسعى تطبيق نظام ضمان الجودة الخارجية إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها ما

يلي:

- التحقق من النقاط الواردة في تقرير التقييم الذاتي والتعرف على جوانب القوة والضعف.
- واكتساب ثقة جمهور المستفيدين داخل الوطن وخارجه بجودة أداء مؤسسة التعليم العالي وبرامجها مما يساعد على التعريف بها إقليميا وعالميا.

ثالثا: وظائف نظام ضمان جودة التعليم العالي:

بتعدد وتنوع احتياجات أصحاب المصلحة في مؤسسة التعليم العالي تعددت وظائف نظام ضمان الجودة الخارجية هي الأخرى لتلبية هذه الاحتياجات. وتتمثل مختلف وظائف نظام ضمان الجودة الخارجية، حسب ما ذكر من قبل بعض المؤلفين ميز Harvey بين أربع وظائف رئيسية لنظام ضمان الجودة الخارجية، هي:<sup>2</sup>

المساءلة، الرقابة، المماثلة، التحسين.

رابعا: هيكل ضمان الجودة الخارجية:

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، "الجودة والاعتماد الأكاديمي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص175.

<sup>2</sup> - شيراز محمد طرابلسية، "إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية بمؤسسة التعليم العالي"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص78.



يمكن أن تؤدي وظائف ضمان الجودة الخارجية من قبل أطراف حكومية أو غير حكومية أو من الجهتين معا. وعموما ، نميز بين أربع أشكال رسمية (قانونية) لهيئات ضمان الجودة هي:<sup>1</sup>

- هيئة حكومية (أو مدمجة ضمن إدارة الدولة كوزارة التعليم العالي مثلا).

- هيئة شبه حكومية أو هيئة عامة مستقلة.

- هيئة عاملة داخل مؤسسة التعليم العالي؛

- و هيئة تابعة لمجموعات خاصة.

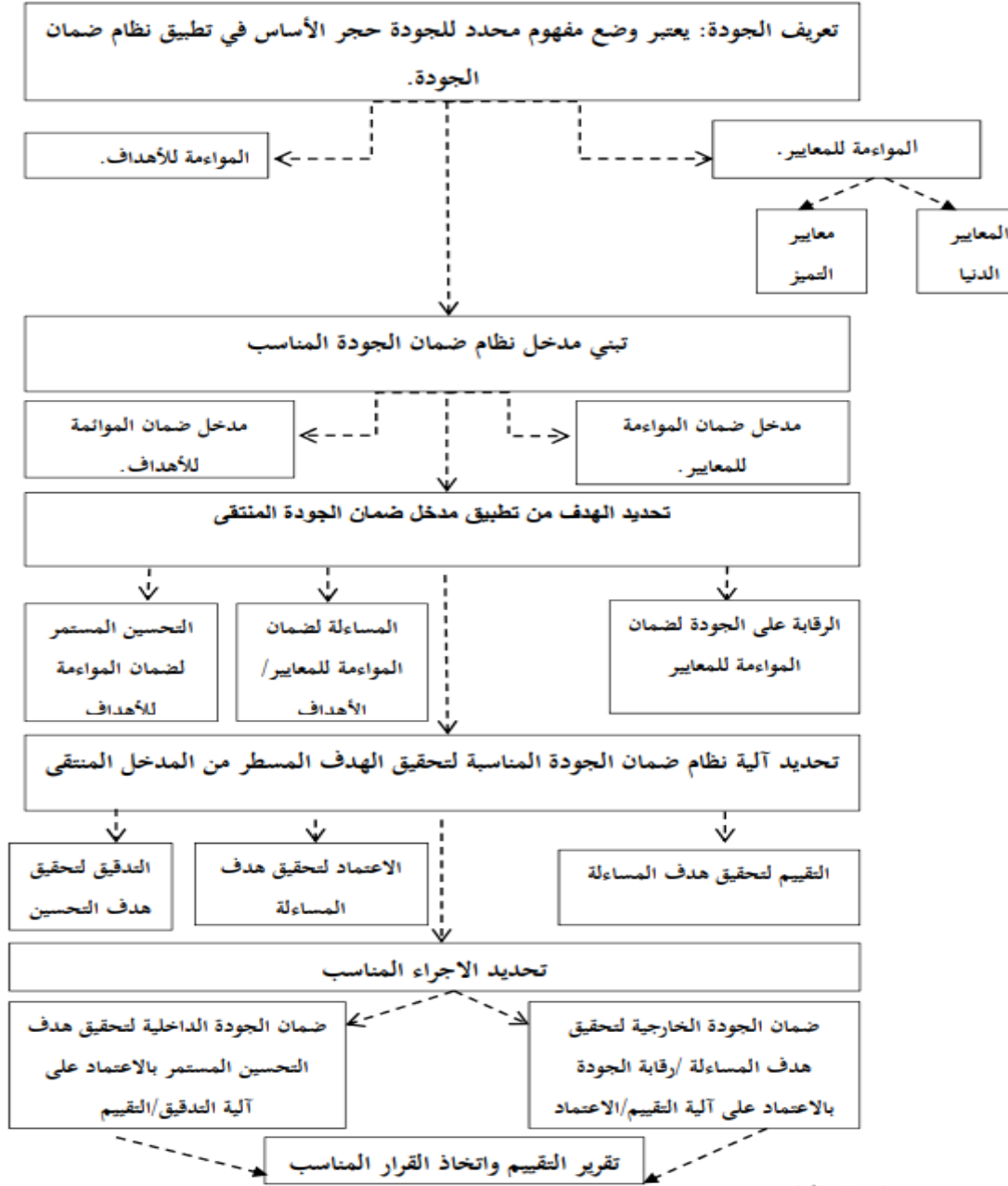
#### خامسا: آليات نظام ضمان الجودة:

تتنوع ممارسات ضمان الجودة، فمنها ما يتعلق بضمان الجودةّ ما يتعلق بضمان الجودة الخارجية، إلا أن الداخلية ومنها جميعها يتركز في المقام الأول على الأنشطة الداخلية (التقييم الذاتي). وفيما يلي عرض لأهم آليات ضمان الجودة الخارجية، والمتمثلة في: التقييم، الاعتماد والتدقيق التي تستخدم كآليات لفحص جودة أنشطة وخدمات مؤسسة التعليم العالي أو مكوناتها الأكاديمية المختلفة هي :

- التقييم، الاعتماد، التدقيق. الشكل التالي يوضح هذه المراحل.

الشكل رقم (2-2): مراحل تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي.

<sup>12</sup> -IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", Créer et organiser une structure d'assurance qualité, Module 4, paris, 2011, P P(9-15).



المصدر : صليحة رقاد ، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية " ، رسالة دكتوراه علوم ، جامعة سطيف 01 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014/2013 ، ص97

تنقسم مراحل تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي إلى مرحلة الجودة ثم تبني مدخل نظام ضمان الجودة المناسب لها بحيث يتكون من مدخلين وتأتي في المرحلة الثالثة تحديد الهدف وتحديد آلية ضمان الجودة لتحقيق الهدف المسطر وفي المرحلة ما قبل الأخير يحدد الإجراء المناسب وفي الأخير يحدد التقرير أي اتخاذ القرار الصحيح.

### المطلب الثالث: مجالات وطرق تقييم الجودة في مؤسسة التعليم العالي .

بعد " تحديد مدخل ضمان الجودة المناسب، تحدد هيئات ضمان الجودة اليات التي تشملها عملية التقييم وطرق تقييم الجودة. وعلى الرغم من أنه يمكن أن تكون لهيئات ضمان الجودة أهداف ومدخل مختلفة، إلا أنها تشترك في مجالات تقييم الجودة وطرق تقييمه"<sup>1</sup>

#### أولاً: مجالات تقييم الجودة:

تنقسم مجالات تقييم الجودة إلى قسمين، هما: التقييم المؤسسي والتقييم البرامجي .

#### 1- التقييم المؤسسي: يقصد به تقييم جميع عناصر نظام العملية التعليمية من مدخلات،

عمليات، مخرجات والتغذية الراجعة، وغالبا ما يمس المجالات التالية:<sup>2</sup>

- الرسالة والغايات والأهداف: مدى وضوح الأهداف التعليمية لمؤسسة التعليم العالي بما يتناسب وحاجة المجتمع الذي تعمل فيه، النشر والإعلان عن رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها، الارتباط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

- الحاكمية والادارة: الاستقلالية، الهيكل التنظيمي، تفويض السلطة، الوثائق، التخطيط

الاستراتيجي وتحديث الإدارة.

- أعضاء هيئة التدريس: مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية، ومدى توافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقا للتخصص، وكذا مدى ملاءمة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال، ومدى التقدم في الأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفعالية والكفاءة المطلوبة، ومدى ملاءمة أعداد أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلبة، ومدى وجود مراكز بحثية متميزة.

<sup>1</sup>هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، "إدارة التعليم العالي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، صص(267-270).

<sup>2</sup> IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", module 2, Evaluer La Qualité, op.cit, p39.

- **البرامج الدراسية:** مدى ملائمة البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلبات تنمية المعرفة، ومدى ارتباط المقررات والمناهج والبرامج الدراسية برسالة الجامعة وأهدافها، ومدى توافر نظام واضح للقياس المستمر لهذا الارتباط، ومدى وجود منهج دراسي محدد ومتطور لكل مقرر بما يضمن ملاحقة العصر في جميع الحالات، ومدى ملائمة المقررات وعدد الوحدات لكل مقرر لمتطلبات منح الدرجة العلمية وفقاً للمعايير والأنماط العالمية، وكذا مدى ملائمة البرامج الدراسية والمقررات مع متطلبات الترخيص المهني، ومدى ملائمة البرامج الدراسية لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير المنطقي والإبداع وتحمل المسؤولية والعمل ضمن فريق والتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة وفهم حقيقة المتغيرات العالمية، ومدى التميز الذي تتمتع به كل كلية في برامجها وأنشطتها البحثية.

- **المكتبات ومراكز المعلومات:** مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية التحصيل الدراسي بالكلية وعلى مستوى الجامعة، ومدى توافر المكتبات الرقمية بكل كلية، ومدى توافر الوسائل السمعية والبصرية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة، ومدى إتاحة خدمات المكتبات والوسائل السمعية والبصرية لطالبي هذه الخدمات على مستوى الكليات، ومدى توافر أشخاص مؤهلين لتسيير هذه الخدمات والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة للعمل بكفاءة، ومدى توافر أماكن كافية ومريحة للاطلاع.

- **الجوانب المالية:** مدى توافر الموارد المالية لأداء كافة الأعمال والمصادر المختلفة للتمويل، ومدى توافر التنظيم المالي السليم وسهولة إجراءاته، ومدى القدرة على تنمية الموارد الذاتية ومدى القدرة على استخدام الموارد المتاحة.

- **المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية:** مدى كفاية وملائمة المباني والمرافق والملاعب، ومدى توافر وملائمة المعامل والورش والتجهيزات بكافة أنواعها، ومدى توافر تسهيلات الإقامة، ومدى كفاءة استخدام التسهيلات المتاحة ومدى الالتزام بقواعد السلامة والأمن الصناعي.

- **خدمات الطلاب والعاملين:** مدى توافر أنشطة رعاية الشباب، الإقامة بالمدن الجامعية، دعم

الكتاب الجامعي، مكافآت التفوق، وقروض والمساعدات المختلفة وتشمل: قروض مساعدات مالية وعينية ومساعدات اجتماعية أخرى.

- **شؤون الطلاب والنتائج:** مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانيات المتاحة، ومدى توافر خدمات إضافية للطلاب المتميزين ومدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج.

- **النشاط البحثي:** مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي وتنمية المعرفة خارج مجال الترقية العلمية، ومدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي التطبيقية ومدى مساهمة الكلية من خلال فرق عمل بحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي.

- **الإعلام:** مدى وجود دليل إعلامي للجامعة ومدى شموليته وجودته، ومدى وجود صفحة إعلامية شاملة للجامعة ولكل كلية وعلى مستوى شبكة المعلومات الدولية.

- **العلاقات المؤسسية مع المجتمع:** مدى انفتاح الجامعة على المجتمع، نشاط الأستاذ في المجتمع والعضوية في المجالس المهنية المختصة.

- **ضمان الجودة:** ضمان الجودة الداخلية والتنسيق بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، نتائج تقييم نظام ضمان الجودة الخارجية والاصلاحات التعليمية، وفي هذا السياق نذكر ما أطلقته الشبكة العربية لاتحاد الجامعات العربية كمشروع تجريبي للتقييم المؤسسي للجامعات أعضاء الاتحاد عام 2009، وذلك بناء على المؤشرات الكمية والنوعية بدليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية الذي يحتوي على أحد عشر محورا في مائة وستة وخمسين صفحة، ويهدف هذا المشروع إلى تجربة دليل التقييم المؤسسي لاتحاد الجامعات العربية ومعرفة مدى مناسبة الآليات المستخدمة من خلال التطبيق الميداني لها على أرض الواقع.

2- **التقييم البرامجي:** ويقصد به "تقييم البرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة والتأكد من جودتها، وعادة ما يرتبط تقييم البرامج بتقييم كل من عمليتي التكوين والتدريس"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Zineddine BERROUCHE et Nabil BOUZID, "Assurance qualité dans l'enseignement Supérieur", op.cit, p. 2 p 28 Support de cours de la session 2 de la formation des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie.

أ- تقييم عملية التكوين: وتتعلق بجملة الجوانب المتعلقة ببرامج التكوين، نذكر منها: محتوى التكوين، الموارد المادية والبشرية، الطرق البيداغوجية والنتائج من حيث الخريجين والمهارات المكتسبة، والهدف منها هو معرفة أفضل لسيرورة التدريس وللمنتج (الطالب).

ب- تقييم عملية التدريس: وهي تتعلق بالأنشطة البيداغوجية لأعضاء هيئة التدريس أو أنشطة تعلم الطلبة، والهدف منها هو تحسين الجودة البيداغوجية.

وفي هذا المجال، نذكر على سبيل المثال ما ورد في دليل تقييم البرنامج الأكاديمي لوكالة ضمان الجودة البريطانية (QAA)، ويشمل ثلاثة محاور رئيسية تضم في مجموعها ثمانية محاور فرعية معتمدة في عملية التقييم، والجدول التالي يعرضها.

الجدول رقم (01-02): لمحاور الرئيسية والفرعية التي ينص عليها تقييم لجنة QAA

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية
أولاً: المعايير الأكاديمية.	أ- مخرجات التعليم المقصودة. ب- المنهاج الدراسي. ت - تقييم الطلبة. ث - تحصيل الطلبة بالنسبة لمخرجات التعليم المقصودة.
ثانياً: جودة فرص التعلم.	أ- التعليم والتعلم. ب - تقدم ودعم الطلبة. ت- مصادر التعلم.
ثالثاً: ضمان الجودة وتحسينها.	ضمان الجودة وتحسينها

المصدر: عماد أبو الرب وآخرون، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 284.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الفرق بين التقييم المؤسستي والتقييم البرامجي كالاتي: غير أنه توجد بعض الاختلافات بينهما من ناحية درجة التعمق في دراسة جانب البرامج التعليمية، ففي إطار عملية التقييم المؤسستي، يتم دراستها بصفة شاملة لمعرفة كيف تمكنت مؤسسة التعليم

العالي من خلال برامجها التعليمية من تحقيق أهدافها، أما في إطار عملية التقييم البر امجي، فيتم دراستها بصفة معمقة خاصة من ناحية المحتوى، المحاور والنتائج .

### ثانيا: طرق تقييم الجودة:

تعتمد هيئات ضمان الجودة في تقييم الجودة على طريقتين أساسيتين، هما:

**1- التقييم الكمي:** عادة ما تعتمد هيئات ضمان الجودة التي تهدف إلى اختبار مدى إلتزام مؤسسات التعليم العالي سواء بالحد الأدنى من المعايير أو معايير التميز إلى الاعتماد على التقييم الكمي نظرا للمزايا العديدة التي يتميز بها، نذكر في مقدمتها ضمان الشفافية، إضفاء الجانب الموضوعي في عملية التقييم والحد من الجانب الذاتي الذي عادة ما يظهر في تقييم الأقران، وخاصة في الدول التي يكون فيها تحديد المقيمين الأقران المؤهلين صعبا، وتمر عملية التقييم الكمي بالخطوات التالية :

- أ- الطلب من مؤسسات التعليم العالي اظهار مدى تطبيقها للمعايير الكمية الموضوعية؛
  - ب- الطلب من المقيمين الأقران فحص مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق المعايير؛
  - ج- اظهار النتائج في شكل كمي.
- بحيث تعد مؤشرات الأداء، الأداة الأساسية للتقييم الكمي، ولذا فهي تساهم في:
- التمكين من القيام بعملية المساءلة.
  - المساعدة في القيام بعملية مقارنة الأداء بين المؤسسات المماثلة.
  - توفير معلومات عن الأداء والتي يستفاد منها في توجيه عملية تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي وتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
  - توفير معلومات للجمهور عن درجة تحقيق الهدف المسطر والاستخدام الأمثل لموارد مؤسسة التعليم العالي.
  - صياغة السياسات إلا أنه توجد بعض الأطراف المعارضة، على استخدام مؤشرات الأداء في اجراءات ضمان الجودة، من منطلق ارتباط أداء مؤسسات التعليم العالي أو جودة البرامج بعوامل عديدة وليس من السهل أخذها كلها بعين الاعتبار في التقييم، ولذلك يجب أن يتبع كل تقييم كمي بتقييم من قبل الأقران تقييم كفي.

2- التقييم من قبل الأقران أو النظراء: تفضل بعض هيئات ضمان الجودة التي لا ترغب في اتباع نهج جد تقييدي أن لا تطلب من مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهداف كمية، كأن لا تطلب منهم مثلا احترام نسبة عضو هيئة تدريس واحد لعشرة طلبة، أو أن يدرس برامج الدكتوراه أعضاء هيئة تدريس من حملة شهادة الدكتوراه، بل يكفي أن يكون لديهم مستوى كاف ومناسب من المؤهلات لضمان تكوين جيد، غير أن التقييم من قبل الأقران، غالبا ما ينتقد من ناحية بروز الجانب الذاتي أثناء تنفيذ اجراءات ضمان الجودة، وللحد من ذلك ينبغي على المقيمين الاستناد على دليل التقييم حتى تكون أحكامهم موثوق فيها وأن يتوصلوا إلى نتائج متفق عليها، وفي الأخير يمكن القول أن إجراء التقييم أهم آلية تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي وهيئات ضمان الجودة، في معرفة مدى تحقيقها للمعايير المعتمدة في حالة ما إذا اعتمدت على مدخل الملائمة للمعايير أو مدى تحقيقها للأهداف المسطرة في حالة ما إذا اعتمدت على مدخل موائمة الأهداف المسطرة، ويكون ذلك بناء على جملة من المقاييس والدلائل المحددة في مرجع جودتها للحكم على مدى تنفيذ المعايير (الأهداف) المحددة، وقد يكون إجراء التقييم شامل لجميع عناصر مؤسسة التعليم العالي أو يكون خاص بالبرامج التعليمية، كما قد يكون التقييم كمي لمعرفة مدى الالتزام بتنفيذ المعايير الكمية المحددة أو تقييم نوعي من قبل الأقران للوقوف على جودة البرنامج ويبقى أن مؤسسة التعليم العالي محل التقييم أو الأخذ بها معا أثناء إجراء التقييم، اختيار الطريقة المناسبة من قبل هيئة ضمان يتوقف على الأخذ بعين الاعتبار ملاءمة السياق المحلي واحترام رسالته.

### المطلب الرابع: ضمان جودة التعليم العالي بالمعرفة في الجزائر

تتطلب عملية بناء المجتمعات الحديثة الاهتمام بالبناء المعرفي لها، ويعد التعليم من أهم ركائزها، ولكن حاليا تعلقت الرهانات بالجانب النوعي للمعرفة أكثر من الجانب الكمي لها، وهذا ناتج عن تحديات العولمة، وبعبارة أخرى أصبحت إشكالية الجودة اهتمام أساسي لجميع الدول.

### 1- إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي:

إن تنامي الحرص على تطبيق مبادئ ضمان الجودة في التعليم العالي من قبل الجامعات أكد ضرورة اعتمادها كآليات فعالة لإدارة المعرفة وكجزء من التقاليد الأكاديمية المعتمدة من قِبل مؤسسات التعليم، وحتى منتصف سنة 2010 سعت الجامعات الجزائرية لتكريس مبادئ ضمان الجودة



والتحسين المستمر للبرامج والمناهج الأكاديمية بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة لتحسين وبناء مجتمع المعرفة القوي داخل المنظومة التعليمية من خلال تبني محاور أولية للتطبيق. وعليه فقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهمية إدارة المعرفة ومحاولة بناء نموذج لإدارة المعرفة من خلال تبني ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية في الجزائر، كما تواجه مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تحديات وأخطار بسبب تخلف البرامج التعليمية عن حاجات المجتمع ومتطلبات العصر، وضعف سمعتها وتدني جودة التعليم العالي وعجزها على تكوين مجتمع معرفي وسد الفجوة المعرفية بينها وبين المجتمعات الأخرى، وكون مؤسسات التعليم العالي في طبيعته مؤسسة معرفة وليست مجرد مؤسسة تعليمية تقليدية أكثر راجحاً لاحتياج التطبيق لإدارة المعرفة لضمان جودة خدماتها وتلبية حاجات المجتمع العلمية وتوفير متطلباته وتقوية العلاقة بما يضمن ولائه.

## 2- لمحة عن التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر:

مر نظام التعليم العالي في الجزائر بسلسلة من التطورات والتحويلات تبعاً لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة منذ الحصول على الاستقلال. ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور نظام التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى أربع مراحل هي:<sup>1</sup>

- ارساء قواعد الجامعة الوطنية.
- تنفيذ اصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971، والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع الخريطة الجامعية سنة 1982 تحد والتي تم يثها سنة 1984 .
- دعم المنظومة وعقلنتها تماشياً مع التحويلات التي يشهدها كل من الاقتصاد الجزائري.
- الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم وقد تم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي.

- و تطبيق النظام العالمي، نظام ليسانس، ماستر ودكتوراه، والشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة.

## 3- تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي بالمعرفة في الجزائر:

<sup>1</sup> - عبد الكريم حرز الله وكمال بداري، "ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي لإعداد وإنجاح التقييم الذاتي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 89.

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

- 1- اقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة مؤسسات التعليم العالي .
- 2- ارساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في مؤسسات التعليم العالي .
- 3- إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي.

وفي نفس السياق، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008، الذي كان تحت عنوان: "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل. م. د"، والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008، والذي كان تحت عنوان: "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات" و الذي شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعيين خبراء من البنك الدولي، اليونسكو، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية. وقد أوصى الملتقيان بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وبصدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 05 /31/ 2010 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي CIAQES، والمكونة من خبراء وأعضاء هيئة تدريس و إطارات عليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي تهدف إلى:<sup>1</sup>

- 1- دعم تطوير ممارسات ضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي

<sup>1</sup> - مبارك بوعلاق، "مؤشر قياس مستوى الخدمة المقدمة للطلاب: دراسة مقارنة"، الملتقى الدولي الثاني حول: "ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 2012، سكيكدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2012، ص80.

2- متابعة وتفعيل ممارسات ضمان الجودة بالاعتماد على اجراء التقييم الذاتي في المقام الأول

لتحسين حوكمة مؤسسة التعليم العالي.

3- تهيئة الأدوات والآليات المناسبة لإنشاء هيئة التقييم.

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

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية .
- تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة .
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة.
- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها .
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة .
- تنظيم عمليات تقييم خارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة .
- ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة .

## خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق بأن تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، ولتطبيق هذا النظام بكفاءة وفعالية، فإنه ينبغي أولاً العمل على توفير المتطلبات الضرورية لتجسيد هذا النظام مع تسطير الخطوط العريضة له من تحديد الهدف المناسب، الآلية المناسبة والنطاق المناسب، ثم العمل على ضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة، والتحسين المستمر القائم على اجراءات التقييم الذاتي التي تسهم في الأساس في خلق إحساس بالمسؤولية المؤسسية من أجل التحسين والتطوير، من خلال القيام بمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

وفي الأخير يتم تبني إجراءات التقييم الخارجي التي تسهم في اعتماد معايير عالية للأداء ومن ثم دفع مؤسسة التعليم العالي إلى السعي إلى تحقيقها، كما أن انخراط المؤسسة في نظم ضمان الجودة الخارجية، يتيح لها مقارنة سياستها وبرامجها وأدائها بما هو متعارف عليه لدى أصحاب الاختصاص، وهو ما يحسن من جودة التعليم العالي في البلد المعني ويؤدي بالنهاية إلى الشهادة بجودة هذا التعليم والاعتراف بذلك على الصعيد العالمي.

الخاتمة

## خاتمة:

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن مفهوم إدارة المعرفة والذي يعتبر نظام متكامل ومدى مساهمتها في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي. بحيث تناولت هذه الدراسة مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وعملياتها وعلاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة وكذا مفهوم الجودة و نشأتها وتطورها وأسس منح الاعتراف بها وجودة التعليم العالي وذلك لاعتبارها أحد المفاهيم الهامة اليوم في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة وأشرنا كذلك إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ولهذا أصبح لزاما على المؤسسات التعليمية الاخذ بها وإدخالها في برامجها لمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها وتحسين السياسات التعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية وتطوير الأداء الجامعي. **نتائج الدراسة:** وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فقد شكل الجانب السلوكي والخاص بمقاومة تطبيق نظام ضمان الجودة أكثر العوامل إعاقة، يليه جانب القيادة على مستوى الوزارة الوصية فالجانب الاداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة.

- وجود مجموعة من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، فقد وافقوا بدرجة عالية جدا على أغلبية عوامل النجاح والتي اعتبروها تشكل مقومات أساسية لضمان تطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية، ومن أكثر عوامل النجاح التي تشكل أهمية نسبة لبقية العناصر، هي:

- تحسيس وتوعية اصحاب المصلحة بثقافة الجودة، دعم وتأيد الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة.

- ضرورة احداث تغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

- الاهتمام بإقامة أنظمة معلومات فعالة.

- تغيير القيم السائدة حتى تتلاءم والقيم المطلوبة لنجاح تطبيق المدخل واعتماد نظم تحفيزية كافية.

## خاتمة:

- إن رغبة تحقيق تعليم نوعي ومتميز بالجامعات الجزائرية سينعكس حتما على أداء الجامعة كنظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات .

- أن تطبيق إدارة الجودة بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل مع تحديد الأولويات والسياسات التعليمية بوضوح، والاهتمام بتحسين المناخ التعليمي والإدارة الواعية مع التركيز على البحث العلمي ومخرجات التعليم.

- ضرورة مواكبة التطور والتقدم في وسائل التكنولوجيا التي أصبحت سمة هذا العصر ومتطلب ضروري لنجاح أي مؤسسة.

**توصيات الدراسة:** من خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص التوصيات التالية:

- تركيز الجامعات الجزائرية على توفير أكبر عدد من الكتب وتنويع مصادرها لخدمة احتياجات الباحثين والدارسين فيها.

- ربط مدخلي إدارة المعرفة وضمنان الجودة في تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب والبعيد.

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، إذ أن ذلك سيحقق لتلك المؤسسات العديد من الفوائد من أهمها :

- تحسين مستوى مخرجاتها، زيادة قدرتها على التكيف مع ما يحصل في محيطها من تغييرات سريعة.

**آفاق الدراسة:** من أجل اثراء الموضوع وتشجيع الطلبة على مواصلة البحث في الموضوع قمنا باقتراح مجموعة من المواضيع ومنها ما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية.

- دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

- دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

- ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عمليات إدارة المعرفة	(1-1)
16	الترتيب الهرمي للمعرفة	(2-1)
19	نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة	(3-1)
20	معايير إدارة المعرفة	(4-1)
25	ركائز المنظمة المتعلمة	(5-1)
50	عجلة ديمينج	(1-2)
54	مراحل تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي	(2-2)

ثانياً: قائمة الجداول

58	معايير الرئيسية والفرعية التي ينص عليها تقييم لجنة QAA	(1-2)
----	--	-------



المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. القرآن الكريم: سورة الرحمان الآية 1-2-3-4-5

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، "إدارة المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2007.
- 2- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، "الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية"، ط1، علم الكتب الحديث، اربد، 2010.
- 3- اشتون كريس، "تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة الأصول الفكرية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001.
- 4- السيد عبد العزيز البهاوشي وسعيد بن حمد الربيعي، "ضمان الجودة في التعليم العالي"، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- 5- الطائي والعدلي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، العراق، 2014.
- 6- العبادي هاشم فوزي، "إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- حازم حسن صبحي، "إدارة المعرفة: بناء لبنات النجاح"، ط1، دار بيروت، لبنان، 2000.
- 8- حسين عبد اللطيف بعارة، ماجد محمد الخطابية، "الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 9- ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- رمزي سلامة، "ضمان الجودة في الجامعات العربية، بيروت"، الهيئة اللبنانية لعلوم التربوية، لبنان، 2005.
- 11- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، "الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- شيراز محمد طرابلسية، "إدارة جودة الخدمات التعليمية و البحثية بمؤسسة التعليم العالي"، ط1، عمان مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
- 13- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي في المنظمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 14- عبد الرمان توفيق، "الإدارة بالمعرفة : تغيير مالا يمكن تغييره"، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2004.

## قائمة المراجع:

- 15- عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006.
- 16- عبد الكريم حرز الله وكمال بداري، "ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي لإعداد وإنجاح التقييم الذاتي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 17- عبد اللطيف محمود مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 18- مأمون سليمان الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 19- محمد حسن وبسام عزام، "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة"، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 2000.
- 20- محمد عبد الاله العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 21- محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 22- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2005.
- 23- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، "إدارة التعليم العالي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
- 24- واد أحمد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء، الأردن، 2000.
- 25- ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، 2007.
- 26- يوسف أحمد أبو فارة، "دراسة تحليلية لواقع ضمان الجودة بجامعة القدس" في كتاب: الجودة في التعليم - دراسات تطبيقية-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- الرسائل العلمية:**
- 1- أبو قبة، عاهد جابر، "مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن"، ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2004.
- 2- بو سهوة نذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، التخصص إدارة أعمال جامعة المدية، 2007.

## قائمة المراجع:

3- رفيق زراولة، "تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قالمة"، دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2010/2011 .

4- رفيق زراولة، "تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

### المجلات:

- 1- الساعي علاء وحريم حسن "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، مجلة البصائر، مجلد2،8(2004).
- 2- أغادير بنت سالم العيدروس، "إدارة المعرفة محل الجودة في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 2012 .
- 3- خالد محمد بن حمدان، فارس سليمان الشلبي "دور إدارة المعرفة في تحقيق المقارنة المرجعية: دائرة الجمارك الأردنية دراسة حالة ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،جامعة الأردن، ط2 (2010).

- غسان عيسى، إبراهيم العمري، "دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
- 4- صلاح الكبيسي، "إدارة المعرفة"، جامعة الدول العربية -المنظمة العربية للتنمية الإدارية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.
  - 5- يسرى محمد حسين، "دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات"، مجلة كلية بغداد بعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد. 2010.

### الملتقيات العلمية:

- 1- أحمد بن عيشاوي، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات يومي 13 و12 نوفمبر، السنة، جامعة باتنة.
- 2- علي عبد الله، لخضر مداح، "التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاتها"، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة التطورات التنموية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عاشور الجلفة، يومي 19 و20 ماي 2010.

## قائمة المراجع:

3- مبارك بوعلاق، "مؤشر قياس مستوى الخدمة المقدمة للطلاب: دراسة مقارنة"، الملتقى الدولي الثاني حول: ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 2012، سكيكدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2012.

### المواقع الإلكترونية:

1- يثار عبد الهادي آل فيجان، "تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة" QFD في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، متوفرة على الموقع الإلكتروني : [www.aoacademy.org/docs/taqyeem\\_jodah\\_dr\\_ethar\\_15052010.doc](http://www.aoacademy.org/docs/taqyeem_jodah_dr_ethar_15052010.doc), date de consultatio3/08/2020.

### -المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Abdellah SEDDIKI, "Management de la Qualité", Alger,Office des Publication Universitaire, 2003.
- 2--Center of Education Research and Innovation knowledge management in the Learning society organisation- for economic . Opération and développement OECD , 2000 .
- 3--Waddell, Dianne & Stewart, Deb,"The Interdependency between Knowledge Management and Quality", Working Paper, No.2.2006.
- 4-- DIN EN ISO 8402, Management de la qualité – Vocabulaire, version trilingue, NQSZ, Berlin
- 5-- F.J James.)Forest and Philip G. Altbach, International Handbook of Higher Education ,Part One: Global Themes and Contemporary Challenges, Part Two: Regions and Countries•Editors: Forest, James J.F., Altbach, Philip G. 1995
- 6-- IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieure", module 3, Conduire la procédure d'assurance qualité externe,paris, 2011.
- 7-- Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, Le Changement sans Stress :Dépasser les Résistances et la Pression, Germain : Groupe Eyrolles Éditions d'Organisation, 2010.
- 8- Philippe detrie, "conduire une démarche qualité", paris : édition d'organisation, 4eme édition, 2001,
- 9- Tuomilikka " The Future of knowledge Management «, lifelong learning in Europe, vol VII. 21 2002.

### المجلات:

- 1- Grossman , M. " The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management " . Journal of Information Systems Education , vol 18,1 ( 2020 ) .
- 2- Lee H & Choi B « knowledge management enablers process and organizational performance », journal of management information systems, vol20,no 1 ,summer (2020)
- 3-- Jaime, Astrid, Mickael Gardoni, and Joel Mosca,"From Quality Management to Knowledge Management in Research organization", International Journal of Innovation Management, Vol. 10. June.2006
- 4- Zhao, Fang & Bryar, Peter, (2006),"Integrating Knowledge Management and Total Quality:A Complementary Process", Journal of Quality Management", Vol.5.

### المواقع الإلكترونية:

1-L'enseignement Supérieur Et La Recherche Scientifique En Algérie: 50 Années Au Service Du Développement, 1962-2012 , Au site web: <http://www.djazair50.dz/index.php>, date de consultation : 19/09/2020.

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بإعداد البحث إلى جانب نظري، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بإدارة المعرفة في تحقيق بضمان جودة التعليم العالي، ودراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بمدخل إدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد وعوامل إنجاح تطبيقه، وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق إدارة المعرفة في نظام ضمان الجودة التعليم العالي، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق هذا النظام والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة وإدارة المعرفة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم العالي، إدارة المعرفة، جودة التعليم العالي، المنظمة المتعلمة.

### Abstract:

The purpose of this study is the role of information in the achievement of quality management institutions for education. In order to achieve this objective, we prepared the research includes in its theoretical background introducing knowledge management, studying the problems implementing the quality management method and its connection to the strategy to knowledge management, in contrast to identifying the reasons for the effectiveness of its implementation. The finding of the study have showed that there are a variety of variations that restrict the implementation of this system, referring to the leadership side at the institutional level, the management and operational side at the institutional level and interpersonal side of the groups involved in implementing it. From the perspective of quality management and knowledge management, the analysis further revealed the presence of a variety of factors impeding progress of varying significance from the viewpoint of quality management and information management authorities, the quality management system is being introduced in the Algerian higher education institution.

**Keywords:** Higher Education, knowledge management, Quality of higher education, Educated organization.