الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم: إدارة الموارد البشرية



دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي

دراسة ميدانية مطبقة على الجامعة السورية الخاصة

The role of knowledge management in achieving quality assurance in higher education

Practical study: Syrian Private University

مشروع أعِدَّ لِنَيلِ دَرَجَةِ الإجازَةِ الجامِعيَّة في العُلُومِ الإداريَّة_ اِختِصاص (إدارَةِ المَوارِدِ البَشَريَّة)

إعداد الطالبة:

بيرلا جهاد بولو

إشراف أ.م الدكتور:

منير عباس

العام الدراسي 2023-2024

" لأَنَّ اللّهَ لَمْ يُعْطِنَا رُوح الْفَشَلِ ، بَلْ رُوحَ الْقُوَّةِ وَ الْمَحَبَّةِ وَ النُّصْحِ. "

الشكر والتقدير

يَطيبُ لي عرفاناً بالجميل أن أتقدّم بجزيلَ الشّكر والعِرفان الى كُلّ من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه، وأخصُّ بالذّكر أستاذي الكريم المشرف على الدّراسة الدكتور **منير عباس** الذي قدّم لي الدّعم والتوجيه والإرشـاد حتـى أُبصر هذا العمل النّور.

كما أتقدّم بالشّكر إلى أعضاء هيئة التدريس في كلّية العلوم الإدارية في الجامعة السورية الخاصة وأتقدّم بوافر التّقدير وعظيم الامتنان لِلجنة المناقشة الأفاضل الذين شرّفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراءه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم. وأشمل بشكري وإمتناني إدارة الجامعة السّورية الخاصّة لما قدّموه من مساعدة في إعداد هذا البحث وأخيرا أتقدّم بالشّكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة، سواء بالخبرة والإرشاد وتسهيل مهمّتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

مع كُلّ الشّكر والإحترام

الطّـالبة

بيرلا جهاد بولو

الإهداء

إلى قدوتي ورجلي وحبيبي الأول و الأخير،

إلى من تعب و أعطى ليراني الأفضل دائماً،

إلى الذي يقدم بدون مقابل، من يغمرني بالحب و الحنان منذ صغري،

إلى من أفتخر بحمل اسمه...

أبي

إلى الداعم الأول لي، إلى من سهرت الليالي خوفاً علي،

إلى من زرعت في قلبي بذور التعلم والسعي نحو التميز والنجاح،

إلى من كانت قوتي وضحت من أجل وصولي إلى ما أنا عليه اليوم،

إلى من أفتخر بأني جزء منها...

أمي

إلى أغلى ما أملك،

إلى من أفضله على نفسي، وأفني العمر مقابل سعادته،

إلى صاحب القلب الحنون و المحبّ،

إلى سندي الدائم...

أخي ريمون

إلى من رافقتني دعواتهم ونصائحهم،

إلى من كانوا بقربي منذ نطقت كلمتي الأولى، حوافز النجاح وأسباب السعادة وأحباب قلبي،

إلى من لا تكتمل فرحتي بدونهم...

جدتي هنا، جدتي انطوانيت،

خالتي جهان، خالتي لينا

إلى عمي البعيد عن عيني،

إلى القريب إلى قلبي دوماً رغم بعد المسافات، كم كنت أتنمى أن تكون معي و تشاركني فرحة تخرجي...

عمي داني

إلى الأرواح المرافقة لخطواتي، إلى من يمكنني أن أرى وجوههم الضاحكة تعتليها نظرة الفخر رغم غياب أجسادهم،

إليكم حيثما أنتم...

جدي اسكندر ، جدي ريمون، عمي فادي

إلى من يلهمني القوة والطمأنينة في لحظات الخوف والتعب،

إلى شريك اللحظات بعسرها ويسرها، إلى من يفرح معي بنجاحي،

إلى الداعم الأول لي في كل تفاصيل حياتي..

ميشو شاوي

إلى رفيقة الدرب والطفولة، إلى من كانت عوناً لي و مصدر طاقة،

إلى من تقاسمت معها الحياة بحلوها و مرها،

إلى من تعالت ضحكاتنا على دموعنا،

إلى رفيقة الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة ...

ماريا أوزنيان

إلى من جمعتني بها المقاعد الدراسية،

إلى من قاسمتني الرحلة منذ اليوم الأول،

إلى صاحبة اللهفة الصادقة،

إلى شريكتي التي بوجودها هان كل مرّ ...

جودي المهنا

إلى أصدقائي منذ الطفولة و حتى الآن، إلى من زينوا أيامي بوجودهم و محبتهم،

إلى من بهم تكون التفاصيل الصغيرة و الابتسامات لها معنى،

إلى المفضلين و الثابتين في قلبي دائماً وأبداً ...

سرمد بيضون، ميشو سيوفي، لويس خوري

إلى من جمعتني بهم الحياة ،

إلى الذين وسّعوا حلقة الصداقة بوجودهم،

إلى من تحلوا الأيام بقربهم،

إلى من تربطني بهم أجمل الذكريات ...

ماريا فلوح، زينة فلوح، مارك قسيس، فادي سيوفي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات،

إلى من شاركوني تفاصيلي و تركوا بصمة جميلة في حياتي،

إلى الأكتاف الحاضرة دائماً،

إلى رفاق العمر...

جورج ديرعطاني ، ابراهيم جناوي ، جان أبو جراب،

كارلا خوري ، جورج منصور، أماندا معتوق،

أنجي خبازة ، نجيب خبازة، يزن السمان

إلى صديقات الصدف الجميلة،

إلى من شاركوني سعادتي ولحظات الفرح والسعادة،

إلى من زينوا أيامي بوجودهم و محبتهم ...

غابرييلا حداد، أليكا شاوي،

نايا عماري ، سول عيسى ، تالا الأخرس

إلى أصدقاء حياتي الجامعية،

إلى من كانوا صدفة جميلة في حياتي،

إلى من شاركوني أجمل لحظات الدراسة،

إلى من كانوا بجانبي في أيام الامتحانات الصعبة وهوّنوا عليّ الأيام ...

سليمان الجبة، كنان الجمال،

عبد الله شحرور، أحمد خليوي، سينتيا الياس،

تالا زاعور، ريتا كسيري، لبنى خليل

إلى عائلتي الثانية،

إلى من كان وجودهم يعطي التفاصيل الجميلة طعمها،

إلى أصحاب القلوب الدافئة و الحقيقية،

إلى من هم بمثابة أخوة ...

فرع الكشافين و المرشدات

إلى الأصدقاء الأوفياء،

إلى الذين ما رفضوا يوماً عن تقديم العون و المساعدة لي،

إلى اللذين برفقهم تعلوا الضحكات ...

ميشو قدسية، جيسي دلول، نكولا جناوي،

حنا عوض، مارلا نخلة، جبران شكر،

مناف صعوب، ريتا سفر، ميشو عبد النور،

وليم اسطفان، لؤي بدليسي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود إدارة المعرفة في الجامعة السورية الخاصة ومدى انعكاسها على أداء العاملين من خلال إلقاء الضوء على المعرفة ودورها في تحقيق ضمان الجودة في التعليم العالي، ومعرفة مدى ممارسة الجامعة السورية الخاصة لأنشطة إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة).

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (140) عامل، أما عينة الدراسة تضم مجموعة من الأفراد العاملين الإداريين في مختلف الوظائف الإدارية في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (62).

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وجرى توزيع 62 استبانة وتحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على ضمان جودة التعليم العالي لدى الجامعة السورية الخاصة، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لكل من (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على ضمان جودة التعليم العالي لدى الجامعة السورية الخاصة، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لتخزين المعرفة على ضمان جودة التعليم العالي لدى الجامعة السورية الخاصة.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم البحوث والدراسات الجديدة التي تساهم في دراسة متغير إدارة المعرفة وفقَ متغيراتٍ جديدة، مثل: (الاحتراق الوظيفي – الصعوبات المهنية – الرواتب ... وغيرها الكثير من المتغيرات الهامة). وإجراء ندوات ومؤتمرات تكون مجانية في المراكز الثقافية أو مسارح التربية، وتُعنى هذه الندوات والمؤتمرات بإيضاح جوانب إدارة المعرفة وكيفيَّة استثمارها بأشكالها المتعددة وأهمية الأثر الحاصل من هذه الأشكال على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، جودة التعليم العالي.

Abstract

The study aimed to ascertain the existence of knowledge management at the Syrian Private University and the extent of its reflection on the performance of employees by shedding light on knowledge and its role in achieving quality assurance in higher education, and knowing the extent to which the Syrian Private University practices knowledge management activities (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution). , knowledge retention.(

The descriptive analytical approach was relied upon, and the study population included workers at the Syrian Private University, numbering (140), while the study sample included a group of individuals working as administrators in various administrative positions at the Syrian Private University, numbering (62.(

The questionnaire was relied upon to collect data, and 62 questionnaires were distributed and statistically analyzed using the SPSS statistical program.

The study found that there is a positive and significant impact of knowledge management on ensuring the quality of higher education at the Syrian Private University, and that there is a positive and significant impact for each of (knowledge generation, knowledge distribution, knowledge application) on ensuring the quality of higher education at the Syrian Private University, and that there is no There is a significant impact of storing knowledge on ensuring the quality of higher education at the Syrian private university.

The study recommended the necessity of working to support new research and studies that contribute to studying the knowledge management variable according to new variables, such as: (job burnout - professional difficulties - salaries... and many other important variables). Conducting free seminars and conferences in cultural centers or educational theatres. These seminars and conferences are concerned with clarifying aspects of knowledge management, how to invest it in its various forms, and the importance of the impact of these forms on achieving quality assurance in higher education.

Keywords: knowledge management, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application, quality of higher education.

قائمة المحتويات

الفصل الأول 1
الإطار العام للدراسة 1
أولاً: المقدمة 2
ثانياً: الدراسات السابقة 2
ثالثاً: مشكلة الدراسة 9
رابعاً: أهداف الدراسة 9
خامساً: فرضيات الدراسة 10
سادساً: أهمية الدراسة 10
سابعاً: حدود الدراسة 11
ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة 11
تاسعاً: متغيرات الدراسة 11
الفصل الثاني 12
الإطار النظري للدراسة 12
المبحث الأول – إدارة المعرفة ..... **Error! Bookmark not defined.**
مقدمة الفصل: 13
أولاً: مفهوم إدارة المعرفة: 13
ثانياً: نشأة وتطور إدارة المعرفة: 14
ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة: 16
رابعاً: مبادئ إدارة المعرفة: 17
خامساً: عمليات إدارة المعرفة: 17

سادساً: أهمية إدارة المعرفة 21
سابعاً: مكونات إدارة المعرفة 22
ثامناً: خصائص المعرفة 24
تاسعاً: نماذج إدارة المعرفة: 25
المبحث الثاني – ضمان جودة التعليم العالي..... 29
مقدمة الفصل: 30
أولاً: مفهوم الجودة 30
ثانياً: التطور التاريخي للجودة 32
ثالثاً: المبادئ الأساسية للجودة 34
رابعاً: أهمية الجودة 35
خامساً: أبعاد الجودة 36
سادساً: مفهوم ضمان الجودة 37
سابعاً: فوائد تطبيق نظام ضمان الجودة 38
ثامناً: مفهوم ضمان جودة التعليم العالي..... 39
تاسعاً: مراحل تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي 40
عاشراً: أهداف ضمان جودة التعليم العالي. 41
الحادي عشر: عمليات ضمان الجودة في التعليم العالي 43
الفصل الثالث 46
الإطار العملي للدراسة 46
Error! Bookmark not defined.المحور الأول – إجراءات الدراسة .....
تمهيد: 47
منهج الدراسة: 47

عينة الدراسة: 47
أدوات الدراسة: 47
مقياس إدارة المعرفة: 48
مقياس ضمان جودة التعليم العالي: 48
صدق وثبات أدوات الدراسة: 49
صدق وثبات مقياس إدارة المعرفة: 50
ثانياً – اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاتساق الداخلي: 51
صدق وثبات مقياس ضمان جودة التعليم العالي: 51
ثانياً – اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاتساق الداخلي: 53
الأساليب الإحصائيَّة المستخدمة: 53
المحور الثاني – نتائج الدراسة 54
تمهيد: 55
نتائج فرضيات الدراسة: 55
النتائج والمقترحات 65
نتائج الدراسة: 65
مقترحات الدراسة: 67
قائمة المراجع: 68
ملاحق الدراسة: 73
ملحق رقم (1) – مقياس إدارة المعرفة 73
ملحق رقم (2) – مقياس ضمان جودة التعليم العالي 76

قائمة الجداول

الجدول (1)؛ توزع عبارات مقياس إدارة المعرفة تبعاً لأبعاده _____ 48
الجدول (2)؛ توزع عبارات مقياس ضمان جودة التعليم العالي تبعاً لأبعاده _____ 49
الجدول (3)؛ مفتاح تصحيح المقياسين _____ 49
الجدول (4)؛ الصدق البنيوي لمقياس إدارة المعرفة _____ 50
الجدول (5)؛ اختبار ألفا كرونباخ لمقياس إدارة المعرفة_____ 51
الجدول (6)؛ الصدق البنيوي لمقياس ضمان جودة التعليم العالي _____ 52
الجدول (7)؛ اختبار ألفا كرونباخ لمقياس ضمان جودة التعليم العالي_____ 53
الجدول (8)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد توليد المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 56
الجدول (9)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد تخزين المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 58
الجدول (10)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد توزيع المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 60
الجدول (11)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد تطبيق المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 63

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1): يوضح عمليات إدارة المعرفة _____ 21
الشكل رقم (2): يوضح مكونات إدارة المعرفة_____ 24
الشكل (3)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد توليد المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 57
الشكل (4)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد تخزين المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 59
الشكل (5)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد توزيع المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 62
الشكل (6)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد تطبيق المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي _____ 64

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

تُعَدُّ 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؛ أصبح الاهتمام بموضوع جودة التعليم العالي يشكل تحدياً من حيث التحسين، 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 كمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها وتحسين السياسات التعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية وتحفيز طاقات الأفراد وتطوير الأداء الجامعي من أجل تعزيز القدرة التنافسية؛ وأصبحت الجامعات السورية 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.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الرجوع الى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المختلفة التي تمت في موضوع الدراسة، نستعرض أهمها فيما يلي مرتبة من الأحدث للأقدم.

- **الدراسات العربية**

1- دراسة (محمد طه صياح، 2023) بعنوان: إدارة المعرفة كمتغير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعات في مصر.[1]

هدف البحث إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة كمتغير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعات، وتحديد المعوقات التي تحد من دور إدارة المعرفة كمتغير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعات، والتوصل للمقترحات التي تسهم في تعزيز دور إدارة المعرفة كمتغير في

[1] شيرين، صالح محمد طه صياح. (2023). إدارة المعرفة كمتغير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعات. المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة، مصر، إجازة في إدارة الأعمال.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعات، وينتمي البحث لنمط الدراسات الوصفية التحليلية، كما تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة على أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية البالغ عددهم (118) فرداً، استنتج البحث أن مستوى دور إدارة المعرفة كمتغير في دعم قدرات أعضاء هيئة التدريس كأحد أبعاد الأهداف الاستراتيجية بالجامعات (مرتفع)، كما جاء مستوى دور إدارة المعرفة كمتغير في تنمية قدرات الطلاب والخريجين كأحد أبعاد الأهداف الاستراتيجية بالجامعات (مرتفع)، في حين أتى مستوى دور إدارة المعرفة كمتغير في تطوير منظومة التعليم فيما يخص (المناهج والمقررات) كأحد أبعاد الأهداف الاستراتيجية بالجامعات (متوسط)، كما أن مستوى دور إدارة المعرفة كمتغير في تنمية قدرات الجهاز الإداري كأحد أبعاد الأهداف الاستراتيجية بالجامعات (متوسط)، ومستوى دور إدارة المعرفة كمتغير في دعم منظوم ضمان الجودة والاعتماد كأحد أبعاد الأهداف الاستراتيجية بالجامعات (متوسط)، وبينت النتائج أن أهم المعوقات قلة وضوح حقوق العاملين وواجباتهم . جمود الأنظمة والإجراءات الإدارية . العجز في توظيف المعرفة المكتسبة في أنشطة الكلية، والافتقاد للتدريب على متطلبات إدارة المعرفة، ضعف كفاية الوسائط الإلكترونية، نقص الوعي بعوائد تطبيق إدارة المعرفة، كما أبرزت أهم المقترحات التبادل الفعال للبيانات والمعلومات الخاصة بدعم اتخاذ القرار، وتوفير الحوافز الداعمة للمشاركة في تطبيق إدارة المعرفة، وتوفير أنظمة الاتصال الحديثة.

2- دراسة (رجا نايف الرشيدي، 2020) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.[2]

استهدفت الدراسة تقديم إطار فكري وتطبيقي لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة ودوره في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم بشكل عام، مبيناً على الدراسات النظرية والمسحية في أنحاء متفرقة من دولة الكويت، وتم تقديم خلفية نظرية للموضوع تضمنت مناقشة واستعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة والتي شملت: التعريف بمفهوم المعرفة وأنواعها، ومفهوم إدارة المعرفة، وأهداف إدارة المعرفة، والفوائد المتحققة لمنظمات التعليم من تطبيق إدارة المعرفة. وتلا ذلك مناقشة مفهوم الجودة

[2] نايف، فايد رجا نايف الرشيدي. (2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 4(15).

في الخدمات التعليمية والأبعاد المهمة لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم ودورها في ضمان جودة التعليم والخدمات التعليمية في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. قام الباحث بدراسة أهمية وتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت استناداً إلى ركائز رؤية المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي وبنيتها التحتية لإدارة المعرفة، ومن ثم دراسة دور هذه التطبيقات في ضمان جودة خدمات البحث العلمي، والتدريس والمناهج، والخدمات الإدارية، ومدى تحقيق مركز التطوير المهني للجودة في المؤسسات التعليمية. استخدم الباحث أداء الاستبيان لدراسة دور تطبيقات إدارة المعرفة على جودة الخدمات التعليمية، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل المتمثل بإدارة المعرفة والمتغير التابع المتمثل بجودة الخدمات التعليمية.

نستخلص إلى أن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تحقق جودة الخدمات التعليمية سواء على مستوى الخدمات الإدارية المقدمة للطالب أو على مستوى خدمات البحث العلمي، وهذا ما ظهر من خلال الدراسة التطبيقية على المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، حيث كان لتطبيق عمليات إدارة المعرفة دور كبير في ضمان جودة الخدمات التعليمية.

3- دراسة (محمد، يمينة عمر،2020) بعنوان: دور المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي في الجزائر.[3]

هدف البحث إلى دراسة دور المعرفة في ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. 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، اضافة إلى تحديد وعوامل إنجاح تطبيقه.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق هذا النظام، والمتعلقة بالجانب القيادي على الأطراف 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

[3] حجار، محمد بن يمينة عمر. (2020). دور المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. جامعة ابن خلدون تيارات، الجزائر.

صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

4- دراسة (نجود، بشرى، 2023) بعنوان: دور ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.[4]

تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور معرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وذلك من خلال معاجلة الإشكالية الأساسية حول مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، فاتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج الاستقرائي باستخدام الاستبيان الذي تم توجيهه لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة، وهي عينة قصدية التي عالجنا بها فرضيات الدراسة وبعد التحليل النتائج وتفسريها على البرنامج الإحصائي وتمثلت أهم النتائج في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية وجودة التعليم العالي.

5- دراسة (وئام، 2023) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.[5]

القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحسين باستمرار، فمن خلال مبادئها (التحسين المستمر، ودعم القيادة بالإضافة إلى مشاركة العاملين) تتمكن المؤسسة من تنمية وتحسين مستوى الأداء العام للعاملين، وإن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى تحسين جميع مجالات العمل وذلك من خلال إسهامه الفعال في تطوير أنشطة المؤسسة وطرق الإنتاج والخدمات بشكل مستمر مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أي عملية وهذا يؤدي الى رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما بينت الدراسة أن دعم القيادة يساهم في تحسين نشاطات المؤسسة بالإضافة إلى أن المديرين يهتمون بأخذ آراء العاملين والتشاور معهم وهذا من شأنه أن يولد لهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وزيادة دافعيتهم، وتبين

[4] حجاجي، نجود خراخرية بشرى. (2023). دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
[5] مخناش، وئام. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعالمين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر.

أن الإدارة تمنح العمال فرصة المشاركة في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء الذي يؤدي إلى تنظيم أفضل للعمل وهذا ما يبرز دور مشاركة العاملين في تحسين الأداء الوظيفي، وتبين أيضاً أن العمل الجماعي وتوزيع المهام يخلق روح المشاركة بين الزملاء مما يحقق التعاون والسرعة في الانجاز ويزيد من إقبالهم على العمل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداءهم وأداء المؤسسة.

- **<u>الدراسات الأجنبية</u>**

1- دراسة (Egena Ode, Rajenthyran Ayavoo, 2020) بعنوان:

The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, University of Manchester ,United Kingdom.[6]

(الدور الوسيط لتطبيق المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي).

تبحث هذه الدراسة بشكل تجريبي العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وابتكار الشركات في سياق شركات الخدمات في البلدان النامية، كما يتناول البحث الدور الوسيط لتطبيق المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والابتكار الراسخ في الشركات، ومن خلال مراجعة الأدبيات، يقوم هذا البحث بتطوير نموذج مفاهيمي يفترض وجود علاقة إيجابية وهامة بين توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها والابتكار الراسخ، وأثار هذا البحث إجابات باستخدام استبيان من عينة مكونة من 293 شركة خدمات في نيجيريا. تم استخدام تقنية الانزال والالتقاط للحصول على البيانات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تساهم في ابتكار الشركات، سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، وأن توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها لها تأثير كبير وإيجابي على الابتكار الراسخ للشركات، كما أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين توليد المعرفة ونشرها وتخزينها

[6] Egena Ode, Rajenthryan Ayavoo. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester, United Kingdom.

وابتكار الشركات، وتشير إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تساهم في الابتكار كتسلسل هرمي، حيث يكون للارتباط من خلال تطبيق المعرفة أكبر الأثر على ابتكار الشركة.

2- دراسة (Marwah, Issam ,Haydar, 2023) بعنوان:

The Role of Knowledge Management in theFinancial Performance of Small and Medium Companies, Basrah University for Oil and Gas, Basrah,Iraq.[7]

(دور إدارة المعرفة في الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة).

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الأداء المالي في الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام البيانات الوصفية التحليلية الثانوية والأولية كأداة لجمع البيانات من 130 شركة كعينة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء المالي، وأن إدارة المعرفة تتمثل في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها والتعبير عنها في الأداء من خلال منظور الشركات المالية، كما توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة في رفع مستوى الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء المالي، الشركات الصغيرة والمتوسطة.

3- دراسة (Saman Sidqi Hamad Ameen, 2023) بعنوان:

The Role of Knowledge Management on Employees' Work Performance, Tikrit, Erbil.[8]

(دور إدارة المعرفة في أداء عمل الموظفين).

---

[7] Marwah Zaid, Issam Noori Alqatrani, Hayder Ali Alasadi. (2023). The Role of Knowledge Management in theFinancial Performance of Small and Medium Companies, Basrah University for Oil and Gas, VOL 4, ISSUE 4, Basrah, Iraq.

[8] Saman Sidqi Hamad Ameen. (2023). The Role of Knowledge Management on Employees' Work Performance, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2), Erbil.

الغرض من الدراسة هو التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء العمل، وتحديد العلاقة بينهما (إدارة المعرفة وأداء العمل)، والخصائص الاجتماعية والديموغرافية لعينة الدراسة.

وكانت العينة المقدرة 187 مشاركاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، طُرح 30 سؤالاً على النحو التالي؛ 4 بنود للتركيبة الاجتماعية والديموغرافية، 16 بندًا لإدارة المعرفة، و10 بنود لأداء العمل، والنتائج التي توصلت إليها: أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في أداء العمل، وكانت هناك علاقة قوية بينهما، وكان هناك ارتباط كبير بين العمر والتعليم والمستوى والدخل الشهري وإدارة المعرفة، كما كان هناك ارتباط كبير بين الجنس وأداء العمل، بينما لم يكن هناك ارتباط كبير بين الجنس وإدارة المعرفة، وكذلك العمر والمستوى التعليمي والدخل الشهري والأداء في العمل، وأوصت الدراسة الحالية بما يلي: لتتأكد من استراتيجيات إدارة المعرفة الخاصة بهم تتماشى بأهدافها وغاياتها الشاملة، وينبغي للمنظمات أن توضحها بوضوح، كما يجب على المنظمات تعزيز البيئة التي تعزز تعاون الموظفين وتبادل المعرفة. ويجب على المنظمات أن تضع مستوى عالٍ على التعلم والتطوير من خلال تزويد الموظفين بالتدريب والتطوير والفرص التي تساعدهم على اكتساب معارف جديدة ومهارات.

- **مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة:**

– في خلاصة الدراسات السابقة فقد توصلنا الى 8 دراسات تتحدث عن ادارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة والتي أجريت على العديد من المنظمات في جميع القطاعات.

– إن معظم هذه الدراسات متشابهة مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات وهي الأداة المستخدمة في دراستنا الحالية.

– إن الذي يميز دراستنا الحالية عن غيرها من الدراسات الموجودة حالياً والمنشورة، أنها أجريت على المؤسسات التعليمية في سورية وبشكل خاص على الجامعة السورية الخاصة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبيات في إدارة المعرفة رغبت الطالبة بإعداد دراسة عن إدارة المعرفة في الجامعة السورية الخاصة وأهميتها والوقوف على أسبابها وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

"ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة؟"

ويتفرع عنها التساؤلات التالية:

1- هل يوجد أثر لتوليد المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة؟

2- هل يوجد أثر لتخزين المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة؟

3- هل يوجد أثر توزيع المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة؟

4- هل يوجد أثر لتطبيق المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورة الخاصة؟

رابعاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود إدارة المعرفة في الجامعة السورية الخاصة ومدى انعكاسها على أداء العاملين من خلال تحقيق الاهداف التالية:

1- تهدف إلى إلقاء الضوء على المعرفة ودورها في تحقيق ضمان الجودة في التعليم العالي.

2- تهدف إلى التعرف على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.

3- معرفة مدى ممارسة الجامعة السورية الخاصة لأنشطة إدارة المعرفة.

4- السعي نحو تقديم توصيات عملية تخدم الموظفين في الجامعة، وكذلك الجامعات، والباحثين ذوي العلاقة والمهتمين.

خامساً: فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:** " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة "، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتوزيع المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

سادساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين:

- أهمية علمية:

تتمثل بإدارة المعرفة وقلة الدراسات التي تتناولها في بيئة الأعمال السورية.

- أهمية عملية:

تبحث في كيفية توظيف أنشطة المعرفة وتكنولوجيا المعلمات والاتصالات الحديثة، في هياكل التنظيمية ومواكبة ذلك والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، والبرامج والخطط التعليمية وإدارة الموارد البشرية والمادية والأساليب والأدوات والوسائل التعليمية وطرق التقييم بها.

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

- **الحدود الجغرافية:**

قام الباحث بتطبيق الدراسة في الجامعة السورية الخاصة.

- **الحدود الزمنية:**

تمت الدراسة من تاريخ 2024/3/15 إلى تاريخه.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (140) عامل ، أما عينة الدراسة تضم مجموعة من الأفراد العاملين الإداريين في مختلف الوظائف الإدارية في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (62).

تاسعاً: متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من متغيرين اثنين:

- **المتغير المستقل:** إدارة المعرفة متمثلة ب (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – توزيع المعرفة – تطبيق المعرفة).

- **المتغير التابع:** تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.

الفصل الثانـي

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول – إدارة المعرفة

مقدمة الفصل:

يعرّف العصر الحالي بالتكنولوجيا ووسائل الإعلام، فأصبحت المعرفة سهلة الانتشار والتبادل ويسهل الحصول عليها بشكل مجاني في أي وقت ومن أي مكان في العالم، وتعتبر المعرفة رأس مال حقيقي لمجتمعات هذا العصر.

حيث أن المجتمعات يسعى أفرادها برغبة منهم إلى مشاركة معارفهم مع الآخرين، حيث أصبح تشارك المعرفة لا بد منه، وهذا المجتمع المعرفي تعد فيه المعرفة أكثر الموجودات أهمية والغرض الأساسي منه هو الارتقاء والتطوير المستمر والتمييز في جميع المجالات المختلفة.

لقد بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز لمؤسسة الناجحة عن غريها من المؤسسات، أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق القيمة وتحقيق الجودة والتميز في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم كالعولمة وثورة المعلومات.

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

أولاً: 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.[9]

- تعرّف إدارة المعرفة أنها: من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت

[9] نجم عبد نجم، إدارة المعرفة: المفاهم و الإستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر، الأردن، 2005، ص 13.

ذات مركزاً مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، 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.[10]

– وتعرّف إدارة المعرفة بأنها: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.[11]

– وقد عرّف إدارة المعرفة كل من (بلاك ويل وجامبل) بأنها: مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة والإدراك المتمعن والمسلمات والبديهيات القائمة على أساس معين تجمع معاً، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.[12]

– كما يعرفها (سكايرم) على أساس أنها: الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جدي من خلال المؤسسة.[13]

– وعرّفتها (جامعة تيكساس) بأنها: عملية منظمة للبحث عن المعلومات وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العامل لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع وسهل عملية الاستفادة ومنها في حل مشاكل العمل.[14]

ثانياً: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

---

[10] حجار محمد، بن يمينة عمر، دور المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي،جامعة ابن خلدون تيارات،الجزائر،2020، ص 20.
[11] أقنيني عقيلة ، إدارة المعرفة قمة التميز ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الكويت،2007، ص 80.
[12] يسرى محمد حسين، "دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، العراق، العدد25 ،2010 ، ص 6 .
[13] حسن بوزناق ، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتجيات تسويقية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،2013، ص 7 .
[14] عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، سوريا ، 2013 .

بدأ الاهتمام بالمعرفة منذ بداية القرن العشرين وعبر مراحل تطورية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين، وحتى منتصف القرن 18، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد وبدأت فكرة رأس المال الفكري، واستمر على هذا حتى منتصف القرن العشرين إذ ظهر العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات وأدوات التكنولوجيا والقدرة على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلق عليهم بعمال المعرفة، كما حصلت تحولات كبرى في العامل وخاصة في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة، بالشكل الذي جعلها مورداً متفاقماً لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين هو التحول الجذري في تركيبة القدرات والموارد البشرية.[15]

فإن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (دون مارشاد)، في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (دراغر) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدماتية ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، يرجع بعضهم إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها الشركة الأم[16]، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن أكبر سوق مال في العامل تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة.

لكنه لاحقاً بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ مبكافئتها.

---

[15] علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2014 ، ص 54.

[16] ربى جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 21.

وحدد (تريساك) أبرز الأسباب التي أدت الى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة المتمثلة ب:[17]

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

2- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعلومات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية للإنترنت والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخليوية والأقمار الصناعية.

3- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية، عولمة التجارة وتزايد شدة المنافسة وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها الإدارة العامة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:[18]

1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية.
2- تخزين خدمة العملاء عن طريق اقتصاد الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.
3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار المجردة.
4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
5- تفعيل المعرفة وخدمات رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
6- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
7- تكوين مصدر موّحد للمعرفة.
8- إيجاد بيئة تفاعلية لتجمع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

---

[17] ربى جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 21.

[18] تغريد محمد عسيري،ماجدة مصطفى عبد الرزاق،دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي،جامعة الملك سعود، الرياض، 2017،ص 239.

رابعاً: مبادئ إدارة المعرفة:

حتى تتم إدارة المعرفة بالشكل السليم الذي يحقق توليدها وتشارك المعرفي الفعال واستخدام المعرفة في أفضل استخدام، هناك عدة مبادئ تعتمد عليها إدارة المعرفة نتطرق إليها فيما يلي: [19]

1- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المؤسسة من العمل كفريق واحد ليحقق عنصر التشارك المعرفي، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عمليات المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام العلمية.

2- الثقة: فالعمل الذي يقوم على الثقة المتبادلة بين العاملين يحقق التبادل الحقيقي الفعال في المعرفة.

3- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين القدامى في المنظمة، حيث أن التركيز على التعلم يساعد الجامعات على تطوير الطالب بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة.

4- اللامركزية: تشير لتعويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وحيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية.

5- الخبرة الواسعة والعميقة: يعني ذلك أن خبرة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة يجب أن تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة وتخصصية.

6- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات بعملية اتخاذ القرار بعلاقات العمل ضمن إطار الجامعة.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة:

[19] عدي اياد خليل فياض،إدارة المعرفة وعلاقتها مبستوى فاعلية اختاذ القرار لديها، اطروحة ماجستر، كلية التربية، الجامعة الإسلامية،غزة، ،2015 ،ص 22.

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، ولا تعني شيئاً من دون تلك العمليات التي تعنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

وتعرّف عمليات إدارة المعرفة على أنها "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها وخزنها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية ".[20]

يمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

1- تشخيص المعرفة: يعتبر التشخيص من الخطوات الأولى والمهمة في إدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، ثم البحث عن مكان وجوها:

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

[20] نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم واالستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر، الأردن،2005 ، ص 13.

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 كالإنترنت، 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 ابتكاريه مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز 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 مصدراً لمعرفة جديدة.

وتختصر عملية توليد المعرفة فيما يلي:

أ- **المعرفة المشتركة:** تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عند مزاولة العمل.

ب- **المعرفة الخارجية المجسدة:** تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة.

ت- **المعرفة التركيبية:** تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة من خلال الاتصال بين الجماعات.

ث- **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 الإلكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة

التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

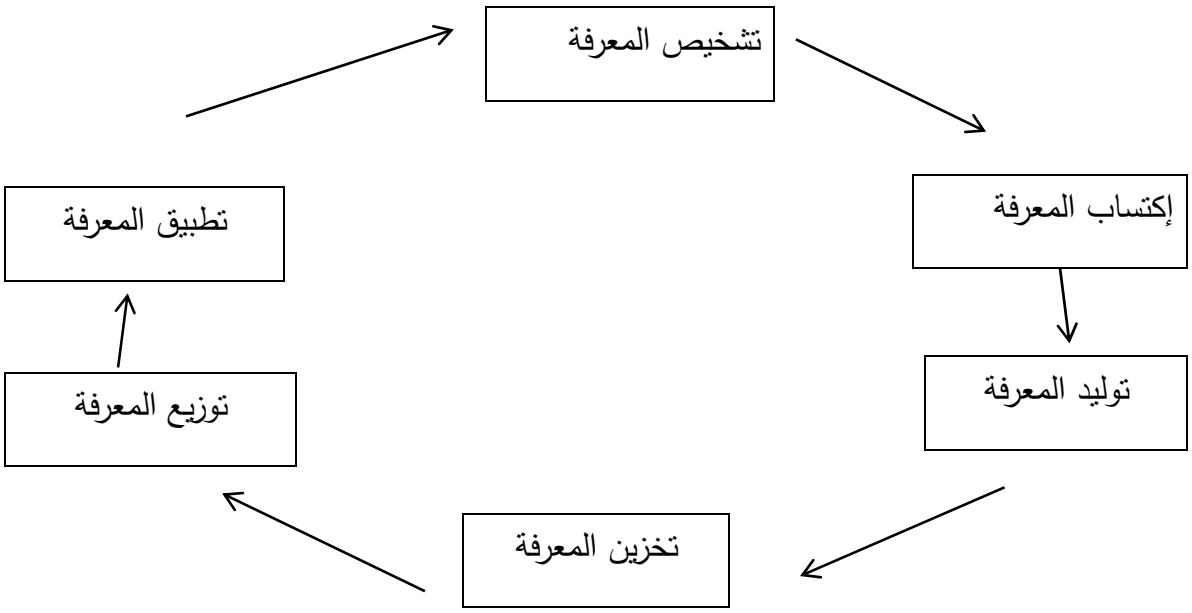
5- تطوير المعرفة وتوزيعها: إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات وكفاءات عمال المعرفة وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالي.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقوم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفؤ فلن تولد عائداً مقابل التكلف، وتستخدم الشركة قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والاتصال الشخصي.

والبعض الآخر غير رسمي كحلقات الدراسة لكن هذه الأخيرة لا تعطي ضمانة 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 فإنه يجب أن يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وأن نظام المعرفة الكفء 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 (1): يوضح عمليات إدارة المعرفة



سادساً: أهمية إدارة المعرفة

وردت في إشارات متعددة لعلماء وخرباء في مجالات الإدارة والاقتصاد تتجلى فيما يلي:[21]

1- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

2- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.

3- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

4- الحصول على كميات مهولة من المعلومات.

5- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

6- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة هبها وتطبيقها وتقييمها.

7- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس ماهلا الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

---

[21] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الأوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

8- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.

9- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة.

10- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة والغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

11- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

سابعاً: مكونات إدارة المعرفة

تتمثل مكونات إدارة المعرفة فيما يلي:[22]

1- **القيادة:** تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فعملية القيادة وإرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة يؤثر إيجاباً في نمو ومستقبل المؤسسات.

2- **التقنيات:** على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة إلى أن هناك العديد من الوسائل الأخرى التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل (برامج تطوير المحترفين، برامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها) تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية.

3- **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وتقييم نجاح المؤسسات يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

4- **التنظيم:** إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واستخدام المعرفة يتطلب تنظيماً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يسهم في إنجاز المهام

---

[22] بلقوم فريد، لعرج الطاهر، مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة وهران، ص 8.

الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والإنترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

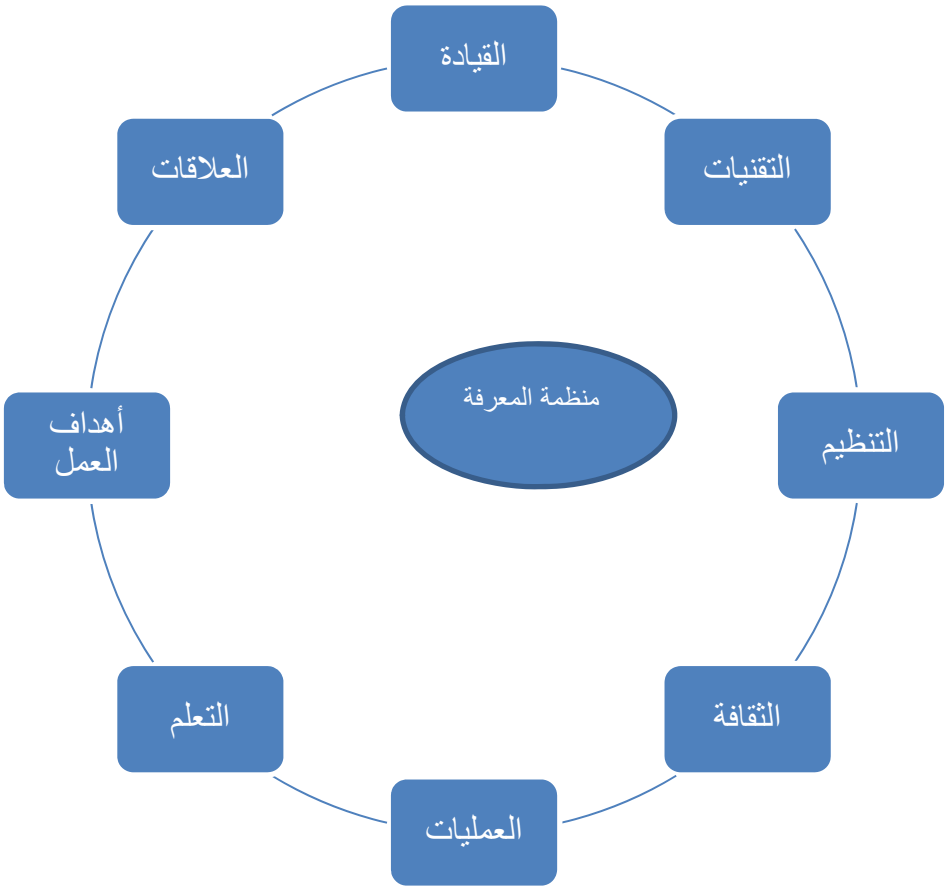
5- **الثقافة:** إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسات لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، فتطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المؤسسات عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً.

6- **العمليات:** يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

7- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

8- **العلاقات:** تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيّف فردياً وجماعياً وبصورة مستمرة مراعاة للظروف المتغيرة، ويفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ويلعب الإنسان دوراً مهماً في بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى.

الشكل رقم (2): يوضح مكونات إدارة المعرفة



ثامناً: خصائص المعرفة

للمعرفة عدة خصائص نلخصها كما يلي:[23]

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 الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جداً والتي يمكن وصفها بالميتة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

---

[23] ابراهيم الخلوف المكاوي، "إدارة المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 159.

3- **إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد:** وهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على وجهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية ترد دخلاً على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثلاً الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

4- **إمكانية تخزين المعرفة:** 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 و هو ما يسمى بقواعد المعرفة ،و هي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق وقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، و هي تمثل بنكاً 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 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".

تاسعاً: نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت العديد من نماذج إدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات وبناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية.

فيما يلي بعض النماذج التي يمكن استخدامها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسات:

1- نموذج جينكسواو لفمان:

يستند هذا النموذج على استخدام التأثريات الناجحة في نظم إدارة المعرفة تتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي[24]:

أ- جودة النظام: ومحتواه كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة.

ب- جودة المعرفة وضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لدى كل من تستخدمه المنظمة.

ت- رضا المستخدم: ويوضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عالياً من الرضا لمستخدميه.

ث- الفوائد الممكنة: حيث تقاس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام ادارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل.

ج- الأثر الجمعي: حيث يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة آدائه في موقع العمل والذي ينعكس على آداء المنظمة ككل.

2- نجوذج فريد:

قام بتقسيم نموذجه إلى خمسة مستويات:[25]

- المستوى الأول: وفقاً لهذا التصنيف، للمؤسسة النموذج وتنفيذه بما في ذلك رايته وأهدافه ومؤشرات إدارة المعرفة.
- المستوى الثاني: الرؤية والأهداف، ويتم تبنيها وفقاً للنموذج ثم تطويرها واستخدامها بالتنسيق مع مكتبة إدارة المعرفة.
- المستوى الثالث: في هذا المستوى تغطي المؤسسة جميع جوانب المستويات السابقة وتركز على خمسة أنشطة، لإنشاء إدارة المعرفة بما في ذلك هندسة العمليات والخدمات والتدريب، دعم وتبني المجتمع المعرفي، رصد وإعداد التقارير، وإدراج إدارة المعرفة في الميزانية.

---

[24] عادل غزايل، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، شهادة الدكتوراه، الجزائر ،2016، ص 309.

[25] خالصة فتح الله، أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، 2021 ،ص 70.

- المستوى الرابع: اعتماد الأنشطة المقترحة للمستويات السابقة، وإدارة المعرفة المحددة لأداء وخطط المؤسسات.
- المستوى الخامس: إضافة الطابق المؤسسي إلى المبادرات الناجحة للمستويات السابقة والأصول الذكية التي تم تقسيمها.

3- نموذج ما هلوترا:

يتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي:[26]

أ- إدارة المبادرات المعرفية الخارجية: ويتضمن اكتساب المعرفة من العملاء، تزويد لعملاء بالمعارف الإضافية وتوليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة.

ب-إدارة المبادرات المعرفية الداخلية: وتتضمن عدد من العمليات "بناء ثقافة لتبادل العملاء بمعارف المعرفة بسرعة، نشر وتخزين المعرفة التكتيكية، قياس عمليات تطوير المعرفة".

ت-إدارة الكفاءات المعرفية: وتتضمن إيجاد مسارات وظيفية مبنية على المعرفة، بتوفير بيئة مصغرة لنقل المعرفة ودعم التعلم بتقنية المعلومات والتعلم من المواقف.

[26] محمود أحمد إبراهيم علي، نجوذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مصر،2016 ، المجلد 8، العدد 2، ص 725.

خلاصة الفصل:

ما نستخلصه في هذا الفصل، أن إدارة المعرفة وما يتصل بها من أهم المفاهيم، حيث سعت كل المؤسسات الحديثة جاهدة إلى اكتساب عنصر المعرفة وحجز لنفسها مكانة في عالم الأعمال اليوم مما وجب عليها توفير كل متطلبات إقامة مؤسسة معرفية وتكوين إدارة المعرفة، التي يتم من خلالها بناء واكتساب

المعرفة ونقلها وتشاركها بين أعضائها واستخدامها فيما بعد في مختلف عملياتها سواء الإنتاجية أو الخدماتية.

وتم 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 إلّا استخراج تلك المعرفة وتوثيقها من أجل الاستفادة منها، كما تم التطرق إلى مختلف النماذج التي يمكن للمنظمات المختلفة الأخذ بها من أجل توطين وتجسيد برنامج إدارة المعرفة في عملها.

كما تو صلنا 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، في حين فالجامعات بشكل عام هي بحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل مكثف وكامل بإدارتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني – ضمان جودة التعليم العالي

مقدمة الفصل:

لقد دفعت ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي العديد من الدول للتركيز على تطبيق مفاهيم التميز والنوعية لضمان جودة المخرجات وتحسين مستوى الخدمات في العديد من القطاعات.

ويأتي موضوع ضمان الجودة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد شراسة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب.

ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات الشركاء والزبائن وحاجيات السوق.

والجامعة مؤسسة يأتي دورها في الصدارة لذلك فهي الأولى بالاطلاع على مسألة الجودة من غيرها من المؤسسات الأخرى، لا سيما منها تلك التي تتفاعل معها على مجو مباشر اعتبارا لمتطلبات سوق العمل، لذلك حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العامل، وأن من أهم أدوات تطويره تطبيق معايير الجودة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر، مما يجعل المفكرين يطلقون على هذا العصر بعصر الجودة.

أولاً: مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة في التعليم من المفاهيم الحديثة في عصرنا هذا، حيث أنها تتلقى أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية كما لها من دور إيجابي في رفع المستوى التعليمي.

ونتيجة للتطورات المتسارعة وثورة معرفة الانفجار المعرفي أصبحت الجودة سلاحاً تنافسياً فعالاً، فالجودة وتحقيق رضا العملاء أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة تستهدف النهوض وتسعى نحو الاستمرار.

مفهوم الجودة لغة: مشتقة من (جاد جودة) بمعني صار جيداً.

والجودة في اللغة العربية هي ضد الرداءة وهي الجيد من كل شيء، وتعرّف الجودة بأنها عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي وقد تموقعت لغوياّ ضمن محتوى دلالي يناقض الرداءة وصار جيداّ.

أما في اللغة الإنكليزية، الجودة أنها ضفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء وهي تعني أعلى مستوى تفوق أو نوع من الامتياز الذي يحققه أي شخص منتج أو عامل في أي قطاع كان.[27]

مفهوم الجودة اصطلاحاً: المعنى الاصطلاحي للجودة فقد تعددت أشكاله ولا زال يتخلله بعض الغموض، فالجودة هي مقابلة الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية للمستفيدين من المنتج أو الخدمة.[28]

ويعتبر 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- عرّف **جوزيف جوران** الجودة على أنها " مدى ملائمة المنتج للإستخدام"، والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه.[29]

2- عرّف **فيليب كروسبي** الجودة على أنها "المطابقة مع المواصفات"، ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقته للمعايير الموضوعة لتحقيق مبدأ التلف الصفري.[30]

3- عرّف **أرماند فيغانباوم** 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 و تناسق بين مختلف أنشطة المنظمة من تسويق و تصميم و إنتاج".[31]

---

[27] الخير فتيحة، بلعباس سهام، إدارة المعرفة فيتقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة ابن خلدون تيارات، الجزائر، 2023، ص 26.
[28] الخير فتيحة، بلعباس سهام، مرجع سبق ذكره، ص 26.
[29] فيليب ديتري، إجراء نهج الجودة، جامعة الطبعة التنظيمية، فرنسا، 2001، ص 20.
[30] مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 22.
[31] محمد عبد الله العزاوي،إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2005، ص 15.

ثانياُ: التطور التاريخي للجودة

مراحل تطور الجودة تقسم إلى خمسة مراحل، وهذه المراحل هي:

1- المرحلة الأولى: مر حلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة ما قبل القرن العشرين.

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، بتولي المجموعة الصغرية حدا إنتاج المنتوج بكميات كبيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتوج ككل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتوج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتوج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعات للفخر وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل لذا ينبغي أن يكون هناك اتصال مباشر بين الزبون والحرفي، إذ يصنع المنتوج بالضبط بناء على حاجات الزبائن ورغبتهم ويمكن استخدام الصناعة الحرفية في الخدمات مثل البناء وإنشاءات القروض المصرفية، تفصيل الملابس، صالونات الحلاقة، لذا تتميز المنتوجات التي تنتجها بأنها باهظة الثمن وقد تطلب وقت انتظار طويلة لتسليمها للزبون.[32]

2- المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية ضبط رئيس العمال للجودة.

منذ منتصف القرن الثامن عشر وحتى منتصف القرن التاسع عشر، أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، حيث ظهر المصنع مكان الورشة، وازداد حجم العمل وعدد العاملين ومستوى جودة المنتجات جراء استخدام الآلة في هذه المرحلة انتقلت عملية الرقابة على الجودة إلى

[32] عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ،كلية العلوم الإدارية و المالية،جامعة النشر،الأردن، 2009، ص 56.

المشرف المباشر.[33]

3- المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش.

تنطلق هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين، حيث اهتم (فريدريك تايلور) بدراسة الوقت والحركة وسبل تخفيض تكاليف الإنتاج للحد من الهدر والضياع، كما كان للحرب العالمية الأولى التأثير الكبير في الصناعة، فتنوعت أساليب الإنتاج، وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن إعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك ظهور المفتش، مهمته التفتيش في ورش الإنتاج، وقد وضعت مواصفات قياسية في التصنيع وعمليات تفتيش صارمة سميّت بالرقابة البوليسية.[34]

4- المرحلة الرابعة: مرحلة ضمان الجودة.

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب، وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل، وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية).

والمراقبة تضمن الجودة، كوهنا رقابة للأنشطة والعمليات مع توفيرها تغذية عكسية تؤثر في مردوديتها على التصميم وأساليب التخطيط، لقد أدى البحث عن التطوير والتحسين إلى توكيد الجودة، الذي يهدف إلى تحسين المنتوج وزيادة الإنتاج والمشارة وتحفيز الأفراد.[35]

5- المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة.

تميزت هذه المرحلة بظهور عدد من المفاهيم، وظهور عدد من برامج الحاسوب في تصميم المنتج وفي تصنيعه، وظهور فكرة التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغريها.[36]

6- المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

---

[33] فاروق عزوز، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة عباس فرحات ، الجزائر، 2015، ص 17.

[34] عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ،كلية العلوم الإدارية و المالية،جامعة النشر،الأردن، 2009، ص 56.

[35] عواطف إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[36] قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو، دارالثقافة للنشر و التوزيع، كلية الإقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، 2009، ص 24.

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بسبب شدة المنافسة العالمية، واكتساب الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، فقامت هذه المؤسسات بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، و تفعيل آليات تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً على الجودة، وفي هذه الفترة شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة، أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية، اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية ببين المنظمات في كافة دول العالم.[37]

ثالثاً: المبادئ الأساسية للجودة

إن المبادئ الأساسية للجودة هي الأسس و القواعد التي يجب اتباعها لتحقيق مستوى الجودة المطلوب في المنتجات، كما يلي:[38]

1- التركيز على العميل: أي الاهتمام بالمستفيد الأساسي والحرص على تحقيق رضاء وتلبية احتياجاته ورغباته وأفكاره.
2- التحسين والتطوير المستمر: يعني الابتكار والإبداع بغرض التغير الهادف الذي تحققه المنظمة لإرضاء عملائها.
3- التركيز على العمليات: اختيار وتحديد الطريقة الأفضل لإنتاج المنتج، وذلك من خلال إتباع خطوات الإنتاج اللازمة لكل مكون من مكونات المنتج.
4- المقارنة المرجعية: وهي عملية قياس مستمر ومقارنة بين مؤسسة معينة ومؤسسة أخرى في نفس مجال العمل، وبنفس الظروف والإمكانيات للحصول على معلومات تساعد المؤسسة في تحسين أدائها.

---

[37] عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ،كلية العلوم الإدارية و المالية،جامعة النشر،الأردن، 2009، ص 57.

[38] وفاء سالم صكح، نظم المعلومات الإدارة و دورها في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص 57.

5- دعم الإدارة العليا: نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة.

6- القيادة: القيادة والحكومة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي، والموضوعي والثقافي والشفافية والعدالة.

7- منهج الحقائق في اتخاذ القرارات: تستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد.

8- منهج النظام في الإدارة: الالتزام وعدم التخلي عن المسؤوليات والواجبات التي تحددها الأفراد الخاصة بالمنظمة.

رابعاً: أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة و يمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:[39]

1- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة السمعة الحسنة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

2- المسؤولية القانونية عن المنتج: أن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج.

3- التطبيقات الدولية: من أجل بلوغ المنظمة التنافسية المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بالجودة، وعند حصولها على شهادة الآيزو مثلاً، يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً، مع ضرورة التحسين المستمر لجودة إنتاجها.

4- التكاليف والحصة السوقية: إن تحقيق مستوى الجودة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية، وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة.

---

[39] فوزية قديد، إدارة الجودة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2021، ص 15.

5- الإنتاجية: الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية، وهما وجهان لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية وبالمقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر في الإنتاجية من خلال الاستخدام غير الكفؤ للموارد الإنتاجية.

6- التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة، لذلك دعا "تاكوشي" المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف، إذ أشار إلى أن الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتجات.

خامساً: أبعاد الجودة

تملك السلعة أو الخدمة أبعاد متعددة ترتبط بالجودة من خلالها يمكن تحديد قدرة إشباعها للحاجات ومع تشابه هذه الأبعاد إلى أن بعض الخبراء والباحثين يجدون وجوه الاختلاف فيما بين جودة السلعة وجودة الخدمة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- أبعاد جودة السلعة:

- الوظيفة: وهي الكيفية التي يتم بها إنتاج سلعة بصورة جيدة، فهي تتضمن أداء الوظيفة ومعالمها.
- المظهر: الخصائص المحسوسة من السلعة كجمالها ورونقها وشكلها، أي السمات الخاصة التي تعجب المستهلكين في السلعة.
- المتانة: تعين الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
- التغطية: سهولة معاجلة المشاكل المتعلقة بالسلع.
- الاتصال: وهو الاتصال الطبيعي الشخصي بين المورد والزبون.
- الديمومة: ويقصد بها مدة استخدام المنتج قبل أن يتم اهتلاكه، بصورة نهائية أو يستدعي الأمر تبديله، معناه انتهاء عمره الافتراضي وتعني أيضاً الكمية المتوقعة لاستعمال المنتج من طرف

العميل قبل الوصول إلى نقطة الفشل، التي عندما يكون فيها إستبدال العميل للمنتج أفضل من الإصلاح المستمر للعطب.[40]

2- أبعاد جودة الخدمة:

- الوقت: يعني كم ينتظر المستهلك.
- دقة التسليم: تعني ذلك التسليم في الوقت المحدد.
- الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بالشكل الكامل.
- التعامل: الترحيب بالزبائن من طرف العاملين.
- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس نمط الزبون.
- سهولك المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- الدقة: تعني الدقة والإتقان في إجاز الخدمة من أول وآخر لحظة.
- الفهم: بذل مجهودات لفهم حاجات الزبائن وتعلم احتياجاتهم الخاصة.
- الملموسية: الوجود أو الإظهار المادي للخدمة.[41]

سادساً: مفهوم ضمان الجودة

إن ضمان الجودة يمثل واحدة من المراحل المهمة في تطور مفهوم الجودة وتطبيقاتها عبر تطور الفكر الإداري وممارساته.

تهدف جهود ضمان الجودة الى الارتقاء بالممارسات المهنية بما يضمن الاستفادة القصوى من الموارد والمصادر وصولاً إلى مخرجات عالية.

وهناك تعاريف كثيرة لضمان الجودة فهناك من يعرفها تعريفا عاماً بأنها: "الإجراءات المنظمة في الإدارة والتنظيم لضمان الوصول إلى مستوى معين من الجودة أو الارتقاء بمستوى الجودة، بما يعزز ثقة من يهمه الأمر مباشرة في نظام العمل ومخرجاته".[42]

---

[40] فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستر، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص 15.

[41] محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 25.

وتعرف على أنها: "قيام المنتج للسلعة والمقدم للخدمة بالتعهد بأن السلع التي ينتجاها أو الخدمات التي يقدمها تتطابق مع تصاميم والمواصفات والمعايير المقررة من ناحية الجودة وأنها تقابل متطلبات المستهلك وتشبع حاجته وتحقق رغباته ورضاه".[43]

وعرفها رابينسون بأنها "مجموعة نشاطات التي تتخذها المؤسسة أو المنظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام".[44]

تعرف ايضاً بأنها "مجموعة السياسات والعمليات الموجهة نحو توفير كل ما يساعد على تحقيق الجودة والمحافظة عليها، والارتقاء بها، ويتم ذلك من خلال المراجعة المخططة والمنظمة للمؤسسة أو البرامج".[45]

لمتابعة وتحقيق ضمان الجودة لا بد من متابعة محورين أساسيين بشكل كامل في أساس ضمان جودة أي منتج، وهما[46]:

1- متابعة عناصر الجودة للمواد: يعد هذا المحور الأهم والذي يقضي بمتابعة نوعية وجودة كل المواد سواء تلك التي تدخل ضمن عملية التصنيع أو المواد المنتجة نفسها.

2- متابعة عناصر الجودة للقائمين والعاملين: إما عن متابعة القائمين والعاملين فلا تقل أهمية عن أي عنصر آخر، فمدى اهتمامهم والتزامهم بمواصفات المنتج ومطابقتها بكل ما هو مطلوب سينعكس بشكل تلقائي على جودة المنتج نفسه.

سابعاً: فوائد تطبيق نظام ضمان الجودة

فوائد تطبيق نظام ضمان الجودة هي:[47]

---

[42] جدع سهيلة، كزيز أمينة، دور مشاركة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022، ص 34.
[43] يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الأوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 68.
[44] يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 33.
[45] أماني عبد الفتاح العتل، تطوير نظم ضمان الجودة و الإعتماد بالتعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الكويت، 2007، العدد 147، ص 387.
[46] جدع سهيلة ، كريز أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 34.
[47] مهيبل وسام، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2017، ص 76.

1- توحيد إجراءات العمل.

2- تعريف كافة العاملين بإجراءات العمل.

3- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

4- توزيع المهام.

5- التأكد من تطبيق الإجراءات.

6- تحسين جودة الأداء.

7- الحصول على رضا العملاء.

8- التقليل من الأخطاء.

9- التقليل من الوقت اللازم لإنهاء المهام.

10- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

11- التقليل من عمليات المراقبة.

12- زيادة رضا العالمين.

13- التقليل من الاجتماعات غير الضرورية.

ثامناً: مفهوم ضمان جودة التعليم العالي

ظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي بوصفه للانتقادات المتصاعدة لتدني نوعية التعليم العالي وارتفاع كلفته وانتشار التعليم العالي الخاص والدفع بمؤسسات التعليم العالي نحو الاستقلال الذاتي فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل

والتنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للتوجه العالمي للعولمة، وانتصرت لذلك الهيئات العالمية لضمان جودة التعليم العالي، والتي عملت على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج في التعليم العالي وأصبح الزاماً على مؤسساته الأخذ بها وتحقيقها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها.[48]

[48] جدع سهيلة، كزيز أمينة، دور مشاركة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022، ص 35.

عرف ضمان جودة التعليم العالي على أنه: "عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي على التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية (أو البرامج) بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر و الوفاء بها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، والجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة".[49]

كما عرف بأنه: " القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأن هدف ضمان الجودة التعليمية هو دائماً تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل".[50]

تاسعاً: مراحل تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي

يمر تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي بثلاثة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض وهي:[51]

المرحلة الأولى: تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقه.

أولاً: تشكيل سياسة الجودة: يطرح تطبيق نظام الجودة على مستوى سياسة ثلاث أسئلة:

- لماذا نطبق النظام؟ أي تحديد أهداف النظام.
- ما هي الآلية المناسبة؟ أي تحديد الآليات.
- ما هو الحجم؟ أي نطاق وأبعاد النظام.

ثانياً: متطلبات تطبيق سياسة ضمان جودة التعليم العالي.

- تكون على مستوى مجال التأطير والتيسير ورعاية المؤسسة الجامعية.
- ثقافة الجودة والقرار والإنتاجية وقبول المسائلة.
- توفير البيئة التمكينية الملائمة من تشريعات وأنظمة ترعى الاستقلالية وتنظم المسائلة.

---

[49] عبد العالي هبال، جهود الجزائر في مجال جودة التعليم العالي، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، الجزائر، المجلد 9، العدد 16، ص 3.

[50] عبد العالي هبال، مرجع سبق ذكره، ص 3.

[51] نذير غانية، يونس زين، آليات و مداخل تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد الخضر، الجزائر، 2018، ص 8.

المرحلة الثانية: تشكيل سياسة ضمان الجودة الداخلية والتقييم الذاتي.

- إدارة الجودة: يجب أن يكون لكل مؤسسة استراتيجية سياسة وإجراءات خاصة بإدارة الجودة وتكون رسمية ومعلن عنها، كما جيب العمل على نشر ثقافة الجودة وإدارتها كخطوة أساسية لتحقيق الأهداف.
- إعداد مرجع للجودة: جملة أهداف تعدها مؤسسة التعليم العالي تحسباً للتقييم الذاتي ليكون بمثابة دليل اندماج إدارة المؤسسة في مسار الجودة ويكون وصف النتائج المنتظرة وعرض الأجهزة المتوفرة في العمليات المنجزة ومؤشرات القياس هي العناصر التي ستبرز في عملية التقييم الذاتي.
- التقييم الذاتي: هي عملية إجراء 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.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة الداخلية.

إن ضمان الجودة ليس فقط عملية تحسين داخلية ولكنها ترتبط أيضاً بالمسائلة من قبل المجتمع، ويستند إجراء ضمان الجودة الخارجية على دراسة تقرير التقييم الذاتي من طرف هيئة ضمان الجودة، وذلك من منطلق موقعهم الخارجي ونظراً للأكثر شمولية وخبراتهم وتجاربهم السابقة مع برامج المماثلة.

عاشراً: أهداف ضمان جودة التعليم العالي.

تتضمن ضمان جودة التعليم العالي الأهداف الأكاديمية والإدارية.

<u>الأهداف الإدارية:</u> تتمثل الأهداف الإدارية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:[52]

1. تحديد أهداف ورسائل الجامعة بشكل واضح.

[52] نصيرة معدن، متطلبات و تحديات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة مولود معمري، الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 4، العدد 2، ص 210.

2. وضع أهداف سياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل، وتصميم موازنات لضبط الجودة ومتابعة الأداء.
3. تحسين وتقييم لنظام ضمان الجودة كأهداف متكاملة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.
4. توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها.
5. إحكام النظام الإداري وتحسين مؤسسات التعليم العالي.
6. رفع الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي عبر إتاحة القدرة على العمل ضم مجموعات وتثبيت فعالية الاتصال وتحقيقها بين الأفراد العاملين في المجموعة الواحدة.
7. توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

الأهداف الأكاديمية: تتمثل الأهداف الأكاديمية لضمان جودة التعليم العالي فيما يلي:[53]

1. تطوير جودة المخرجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، ورفع قدرتها على المنافسة في كافة أسواق العمل، سواء كانت محلية أو إقليمية أو عالمية.
2. ضمان كفاءة أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وتخريج طلاب ذو كفاءة عالية المستوى.
3. توفير البيئة المناسبة للتعلم والتعليم وتحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.
4. نشر ثقافة الجودة وإيجاد القناعات الراسخة لها.
5. تحديث الكفاءات العلمية والمهنية لكافة أفراد مؤسسة التعليم العالي.
6. اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتخفيض والتكاليف الناجمة عنها.
7. الوصول إلى المنظومة الشاملة من المعايير القياسية ومعايير الأداء الحقيقية والعديد من أسس المقاربات المرجعية الحديثة.
8. إعطاء الفرصة للقيادات التعليمية المسؤولة نحو التخطيط الاستراتيجي.

[53] نصيرة معدن، متطلبات و تحديات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة مولود معمري، الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 4، العدد 2، ص 210.

الحادي عشر: عمليات ضمان الجودة في التعليم العالي

أولاً: ضمان الجودة الداخلية: قد وضعت الشبكة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي، معايير وطرق لضمان الجودة الداخلية، والتي تتمثل في:[54]

أ- سياسيات وعمليات ضمان الجودة: إن وضع سياسات رسمية يساعد في تطوير ومراقبة فعالية وأنظمة ضمان الجودة، مما يوفر مرجعاً لمؤسسة التعليم العالي وللمجتمع ككل حول أهدافها.

ب- الموافقة، المراقبة والمراجعة الدورية للبرامج: إن ثقة الطلبة والمستفيدين الآخرين، يمكن تحقيقها والمحافظة عليها من خلال نشاطات ضمان الجودة الفعالة، التي تضمن أن البرامج مصممة بشكل جيد ومراقبة بشكل دوري ومنتظم.

ت- تقييم الطلبة: إن عملية تقييم الطلبة من أهم عناصر التعليم العالي، فلنتائج التقييم أثر كبير على المستقبل المهني للطلبة، لهذا يجب أن تتم هذه العملية بطريقة مهنية وعالية.

ث- ضمان الجودة لأعضاء هيئة التدريس: إن أعضاء هيئة التدريس الموارد الأهم والمتوفر لأغلب الطلبة، حيث من المهم أن يكون لهؤلاء المدرسين معرفة كاملة وفهم تام للموضوع الذي يدرسونه (المهارات والكفاءات والخبرة الضرورية)، لنقل هذه المعرفة وضمان الاستيعاب بطريقة فعالة عند الطلبة.

ج- الموارد التعليمية ودعم الطلبة: يجب أن تضمن مؤسسات التعليم العالي أن الموارد المتوفرة لديها لخدمة الطلبة لائقة وملائمة لكل برنامج معروض، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس.

ح- نظام المعلومات: على المؤسسات تضمن أنها: تجمع، تحلل وتستخدم البيانات والمعلومات حول فعالية إدارة برامجها. إن معرفة المؤسسة لذاتها هي نقطة البداية لضمان جودة فعالة، حيث من الضروري أن تكون للمؤسسات وسائل لجمع وتحليل المعلومات حول نشاطاتها.

خ- الإعلام: يفترض أن تنشر المؤسسات المعلومات وكل المستجدات، سواء كانت كمية أو نوعية حول: برامجها وتخصصاتها، لتكملة وظيفتها أمام المجتمع.

---

[54] جدع سهيلة، كزيز أمينة، دور مشاركة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022، ص 36.

ثانياً: ضمان الجودة الخارجية: فما يلي معايير و طرق ضمان الجودة الخارجية:[55]

أ- استعمال عمليات ونتائج ضمان الجودة الداخلية: تشمل عملية ضمان الجودة الخارجية نفس مجالات ضمان الجودة الداخلية، ولهذا يجب أن تكون عملية ضمان الجودة الداخلية مقيمة جيداً، لتحديد مدى مطابقتها أو تحقيقها للمعايير.

ب- تطوير عمليات ضمان الجودة الخارجية: أهداف عمليات ضمان الجودة، يجب أن تحدد قبل أن تطور، وذلك بهدف وضوح وشفافية العمليات وغاياتها. وعمليات ضمان الجودة الخارجية يجب أن تصمم وتطور بتدخل المستفيدين الأساسيين في التعليم العالي، ومن ضمنهم مؤسسات التعليم العالي.

ت- اتخاذ القرار: إن القرارات التي تتخذها وكالات ضمان الجودة، لها تأثير كبير على المؤسسات والبرامج خاصة في عمليات التحسين والتطوير، سواء كانت إيجابية أم سلبية.

ث- ملاءمة العمليات للأهداف والغايات: أثبتت التجارب أن المراجعات الخارجية التي تساعد فقط على ضمان المصداقية، بل توفر أيضاً ابعاداً لضمان الجودة.

ج- التقارير: يجب أن تنشر التقارير بصورة واضحة ومقروءة، فلضمان أكبر استفادة ممكنة من عمليات ضمان الجودة الخارجية، من المهم أن تلتقي التقارير مع الاحتياجات المحددة للقارئ.

ح- المتابعة: تتضمن عملية ضمان الجودة توصيات والتي تتطلب تحضير خطة عمل تكون محددة مسبقاً. حيث إن عملية ضمان الجودة الخارجية لا تنتهي عند نشر التقارير، بل يجب أن تتضمن عمليات متابعة، لضمان أن التوصيات قد أخذت بعين الاعتبار، وأنه قد تم أخذ مبادرات لتطبيقها.

خ- المراجعات الدورية: ضمان الجودة الخارجي لمؤسسات التعليم العالي أو برامجها، يجب أن تتم بشكل دوري، وأن تكون هذه الفترة مصرحاً بها، كما أنها لا يجب أن تكون أكثر من اللازم، حيث تحدد وفق احتياجات وأهداف المؤسسة.

د- نظام تحليل واسع: وكالات ضمان الجودة، من المفترض أن تنتج من وقت لآخر، ملخصات وصفية للتقارير، تحليل النتائج، مراجعاتها، تقييماتها، حيث إن جميع وكالات الجودة الخارجية،

[55] جدع سهيلة، كزيز أمينة، دور مشاركة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022، ص 37.

تجمع ثروة من المعلومات حول برامج ومؤسسات التعليم العالي، هذا ما يوفر موارد لبناء تحليل شامل لنظام التعليم العالي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن 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 إجراءات التقييم الذاتي التي تسهم في الأساس في خلق إحساس بالمسؤولية المؤسسية من أجل التحسين والتطوير، من خلال القيام بمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

وأن التعليم العالي من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، وعلى المؤسسات التعليمية مواكبة مختلف التحديات وتكسب رضا الأطراف المستفيد من خدماتها.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول – إجراءات الدراسة

تمهيد:

سيستعرض الباحث في هذا الفصل شرح عن منهج الدراسة المستخدم والأدوات والأساليب الإحصائيَّة المُستَخدمة.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ويُعتَبَر المنهج الوصفي التحليلي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات التطورية والميدانية وغيرها إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.[56]

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (62) موظف وموظفة م من الأفراد العاملين الإداريين في مختلف الوظائف الإدارية في الجامعة السورية الخاصة، وتم سحب هذه العينة بالطريقة العشوائيَّة.

أدوات الدراسة:

قام الباحث باستخدام مقياسيّن (مقياس إدارة المعرفة ومقياس ضمان جودة التعليم العالي)، وسيتم وصفهما عبر التالي:

---

[56] الشماس، عيسى وميلاد، محمود. (2011). مناهج الدراسة عن التربية وعلم النفس. منشورات جامعة دمشق. ص 461.

مقياس إدارة المعرفة:

وصف المقياس: هو مقياس من إعداد (شرافاني، 2021)[57]، وتم تعديله من قِبَل الباحث، من حيث تم التعديل على عددٍ من البنود بما يخدم هذه الدراسة، والمقياس مكون من (22) عبارة و(4) أبعاد، وهي مُفَصلة وفقاً للجدول التالي:

الجدول (1)؛ توزع عبارات مقياس إدارة المعرفة تبعاً لأبعاده

الأبعاد	البنود	العدد
البُعُد الأول – توليد المعرفة	من 1 إلى 5	5
البُعُد الثاني – تخزين المعرفة	من 6 إلى 11	6
البُعُد الثالث – توزيع المعرفة	من 12 إلى 16	5
البُعُد الرابع – تطبيق المعرفة	من 17 إلى 22	6
مقياس إدارة المعرفة	ــــــــــــ	22

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

مقياس ضمان جودة التعليم العالي:

وصف المقياس: هو مقياس من إعداد (العتل، 2017)[58]، وتم تعديله من قِبَل الباحث، من حيث تم التعديل على عددٍ من البنود بما يخدم هذه الدراسة، والمقياس مكون من (27) عبارة و(4) أبعاد، وهي مُفَصلة وفقاً للجدول التالي:

57 شرافاني، محمد إسماعيل علي، (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لموظفين الجامعة السورية الخاصة في محافظة دهوك. [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأدنى].

58 العتل، أمانى عيد فلاح. (2017). تطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء خبرة إنجلترا. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 1(175). 481-520.

الجدول (2)؛ توزع عبارات مقياس ضمان جودة التعليم العالي تبعاً لأبعاده

الأبعاد	البنود	العدد
البُعُد الأول – التقويم	من 1 إلى 6	5
البُعُد الثاني – المحاسبية ومؤشرات الأداء	من 7 إلى 13	6
البُعُد الثالث – مراجعة الجودة	من 14 إلى 20	5
البُعُد الرابع – المقارنة المرجعية	من 21 إلى 27	6
مقياس ضمان جودة التعليم العالي	ـــــــــــــ	27

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

مفتاح التصحيح للمقياسين:

الجدول (3)؛ مفتاح تصحيح المقياسين

مقياس إدارة المعرفة				
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
5	4	3	2	1
مقياس ضمان جودة التعليم العالي				
توجد بدرجة كبيرة		توجد بدرجة متوسطة		توجد بدرجة ضعيفة
3		2		1

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

صدق وثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، قامت الباحثة باختبارين لقياس صدق المقياسين وثباتهما لضمان استخدامها بأفضل شكل وضمان مصداقيتهما، وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) موظف وموظفة من الأفراد العاملين الإداريين في مختلف الوظائف الإدارية

في الجامعة السورية الخاصة، وهذه العينة من خارج العينة الأساسيَّة للدراسة، وأُجرِيَ عليهما اختباري الصدق والثبات لكل مقياس على حدى، وفقَ ما يلي:

صدق وثبات مقياس إدارة المعرفة:

أولاً – الصدق البنيوي:

وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للمقياس، باستخدام برنامج (SPSS) والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (4)؛ الصدق البنيوي لمقياس إدارة المعرفة

البند	الارتباط	الدلالة	البند	الارتباط	الدلالة
البُعُد الأول – توليد المعرفة			البُعُد الثالث – توزيع المعرفة		
1	0.378*	0.016	12	0.511**	0.006
2	0.427**	0.002	13	0.602**	0.002
3	0.329*	0.038	14	0.717**	0.000
4	0.471**	0.008	15	0.551**	0.003
5	0.387*	0.014	16	0.520**	0.014
البُعُد الثاني – تخزين المعرفة			البُعُد الرابع – تطبيق المعرفة		
6	0.404**	0.010	17	0.468*	0.022
7	0.360*	0.022	18	0.692**	0.000
8	0.503**	0.003	19	0.616**	0.005
9	0.515**	0.003	20	0.601**	0.003
10	0.341*	0.031	21	0.303*	0.041
11	0.582**	0.008	22	0.741**	0.007

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

يَتَبَيَّن من الجدول السابق وجود ارتباط بين كل بند من البنود مع الدرجة الكلية لكل بُعُد ضمن المقياس، وهذه الارتباطات تتراوح بين القيمتين التاليتين: (*0.341) و(**0.741)، وهي نسب موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 و0.01)، مما يؤكد الصدق البنيوي للمقياس.

ثانياً – اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاتساق الداخلي:

تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ بين عبارات المقياس وعبارات الأبعاد ضمن المقياس لكل بُعُد على حدى، والنتائج كما يلي:

الجدول (5)؛ اختبار ألفا كرونباخ لمقياس إدارة المعرفة

المقياس وأبعاده	قيمة ألفا كرونباخ
مقياس إدارة المعرفة	0.813
البُعُد الأول – توليد المعرفة	0.710
البُعُد الثاني – تخزين المعرفة	0.840
البُعُد الثالث – توزيع المعرفة	0.823
البُعُد الرابع – تطبيق المعرفة	0.714

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

يَتَبَيَّن من نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي، نظراً لنتيجة الاختبار الكلية لمقياس إدارة المعرفة التي كانت قريبة من الواحد وهي (0.813)، وأيضاً بالتدقيق بنتائج الأبعاد، يُمكن أن نرى أن جميع القيم الخاصة بألفا كرونباخ لكل بُعُد على حدى كانت قريبة من القيمة واحد وهذا يؤكد أيضاً الاتساق الداخلي الدال على الثبات الجيد للمقياس من خلال أبعاده.

صدق وثبات مقياس ضمان جودة التعليم العالي:

أولاً – الصدق البنيوي: وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للمقياس، باستخدام برنامج (SPSS) والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (6)؛ الصدق البنيوي لمقياس ضمان جودة التعليم العالي

البند	الارتباط	الدلالة	البند	الارتباط	الدلالة
البُعُد الأول – التقويم			البُعُد الثاني – المحاسبية ومؤشرات الأداء		
1	0.394*	0.019	7	0.382*	0.016
2	0.666**	0.000	8	0.507**	0.001
3	0.341*	0.029	9	0.342*	0.041
4	0.608**	0.000	10	0.490**	0.009
5	0.531**	0.004	11	0.316*	0.018
6	0.696**	0.000	12	0.660**	0.000
البُعُد الثالث – مراجعة الجودة			13	0.652**	0.003
14	0.385*	0.031	البُعُد الرابع – المقارنة المرجعية		
15	0.582**	0.005	21	0.639**	0.000
16	0.333*	0.041	22	0.499**	0.004
17	0.568**	0.006	23	0.396**	0.011
18	0.550**	0.002	24	0.685**	0.000
19	0.544*	0.006	25	0.682**	0.000
20	0.666**	0.003	26	0.460**	0.007
			27	0.408**	0.009

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

يَتَبَيَّن من الجدول السابق وجود ارتباط بين كل بند من البنود مع الدرجة الكلية لكل بُعُد ضمن المقياس، وهذه الارتباطات تتراوح بين القيمتين التاليتين: (*0.316) و(**0.696)، وهي نسب موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 و0.01)، مما يؤكد الصدق البنيوي للمقياس.

ثانياً – اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاتساق الداخلي:

تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ بين عبارات المقياس وعبارات الأبعاد ضمن المقياس لكل بُعُد على حدى، والنتائج كما يلي:

الجدول (7)؛ اختبار ألفا كرونباخ لمقياس ضمان جودة التعليم العالي

المقياس وأبعاده	قيمة ألفا كرونباخ
مقياس ضمان جودة التعليم العالي	660.7
البُعُد الأول – التقويم	0.701
البُعُد الثاني – المحاسبية ومؤشرات الأداء	0.748
البُعُد الثالث – مراجعة الجودة	0.844
البُعُد الرابع – المقارنة المرجعية	0.736

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

يَتَبَيَّن من نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي، نظراً لنتيجة الاختبار الكلية لمقياس ضمان جودة التعليم العالي التي كانت قريبة إلى حد ما من الواحد وهي (0.766)، وأيضاً بالتدقيق بنتائج الأبعاد، يُمكن بأن نرى أن جميع القيم الخاصة بألفا كرونباخ لكل بُعُد على حدى كانت قريبة من القيمة واحد وهذا يؤكد أيضاً الاتساق الداخلي الدال على الثبات الجيد للمقياس من خلال أبعاده.

الأساليب الإحصائيَّة المستخدمة:

تم استخدام برنامج (الحزمة البيانيَّة الإحصائيَّة – **SPSS**) للإجابة على سؤال وفرضيات الدراسة.

وتم استخدام الاختبارات التالية:

1) اختبار الصدق البنيوي من خلال معامل ارتباط بيرسون.

2) اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاتساق الداخلي.

3) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

المبحث الثاني – نتائج الدراسة

تمهيد:

في هذا المحور، سيتم شرح نتيجة فرضيات الدراسة التي تم وضعها ومناقشة نتائجها، وهي حسب ما يلي:

نتائج فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية من فرضيات الدراسة على الآتي: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة ".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، وسيتم اختبار كل واحدة منها وعلى النحو الآتي:

الفرضية الأولى وتفسيرها:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **(تحليل الانحدار الخطي البسيط)**، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (8)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد توليد المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي

المتغير المستقل: توليد المعرفة	المتغير التابع: تحقيق ضمان جودة التعليم العالي			
	درجة التأثير	الخطأ القياسي	t اختبار	الدلالة الإحصائيَّة
توليد المعرفة	0.135	−0.367	−3.055	0.0030
معامل التحديد R^2	0.135			
معامل التحديد المُعَدَل R^2	0.120			
تحليل التباين لنموذج الانحدار				
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fاختبار	الدلالة الإحصائيَّة
الانحدار	278.028	1	278.028	9.332	0.0030
الخطأ	1787.520	60	29.792		
المجموع الكلي	2065.548	61			

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

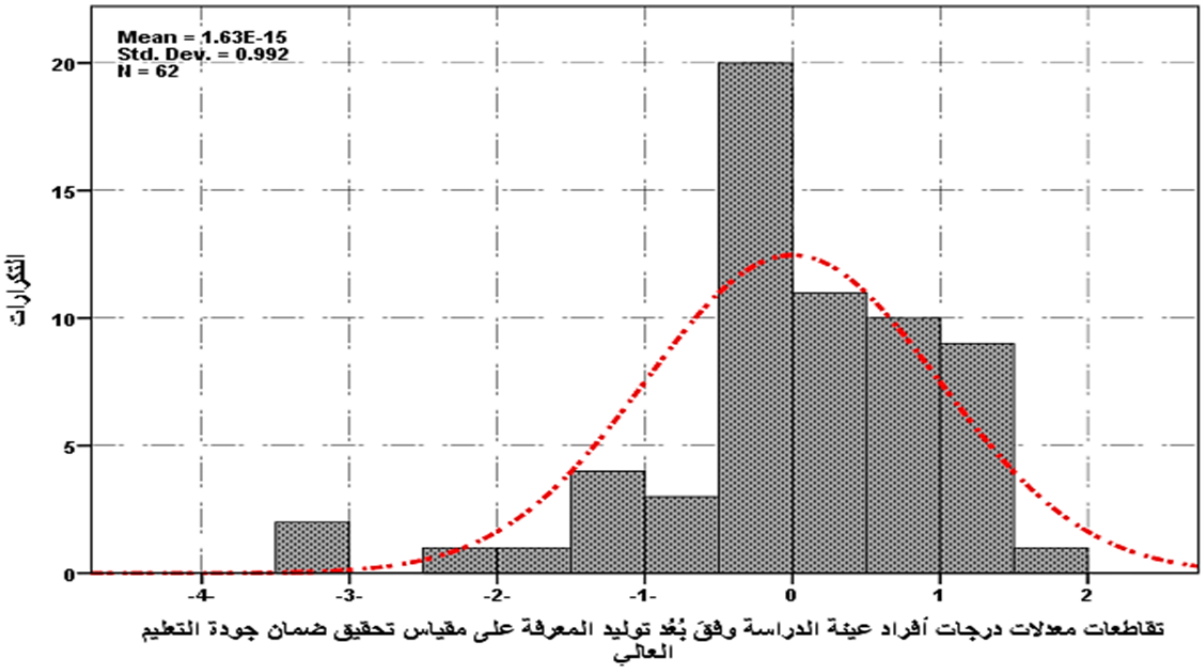
بالنظر إلى الجدول السابق يتبيَّن أن قيمة مستوى الدلالة للأثر الصادر من تحليل التباين لنموذج الانحدار كانت (0.003) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تُبَيّن أنَّهُ: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة، وبلغت قيمة معامل التحديد **R^2** (0.135) ومعامل التحديد المُعَدَل **R^2** (0.120) وهذه القيم تشير إلى أنَّ متغير توليد المعرفة يساهم في (12% إلى 13%) في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة من خلال وجهة نظر الباحثة بأنَّ: توليد المعرفة تُعَد حجر زاوية مهم في تحقيق الوصول إلى المستويات التعليميَّة المرجوة في أي جامعة، فعند توليد المعرفة سيُعطي هذا التوليد قاعدة معرفيَّة يمكن البناء عليها لطموحات أكبر وأكثر مما يعزز ويحقق ضمان جودة التعليم

الجامعي ويعطي القدرة على رفع الشأن المعرفي الجامعي للجامعة ضمن كوادرها بشكلٍ ذاتي وللمنافسة مع الجامعات الأخرى بشكلٍ خارجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Egena Ode, Rajenthyran Ayavoo, 2020) التي أظهرت أنَّ "ممارسات إدارة المعرفة تساهم في ابتكار الشركات، سواء كان بشكلٍ مباشر أو غير مباشر، وأن توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها لها تأثير كبير وإيجابي على الابتكار الراسخ للشركات". والرسم البياني التالي: يوضِّح التقاطعات البيانيَّة لأثر توليد المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي وفقَ الانحدار الخطي لتقاطعات معدلات درجات الإجابة لأفراد عينة الدراسة:

الشكل (3)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد توليد المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي



المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

الفرضية الثانية وتفسيرها:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **(تحليل الانحدار الخطي البسيط)**، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (9)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد تخزين المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي

المتغير المستقل:	المتغير التابع: تحقيق ضمان جودة التعليم العالي			
تخزين المعرفة	درجة التأثير	الخطأ القياسي	اختبار t	الدلالة الإحصائيَّة
تخزين المعرفة	0.044	0.443	0.342	0.733
معامل التحديد R^2	0.044			
معامل التحديد المُعَدَل R^2	0.002			
تحليل التباين لنموذج الانحدار				
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	الدلالة الإحصائيَّة
الانحدار	4.021	1	4.021	0.117	0.733
الخطأ	2061.527	60	34.359		
المجموع الكلي	2065.548	61			

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

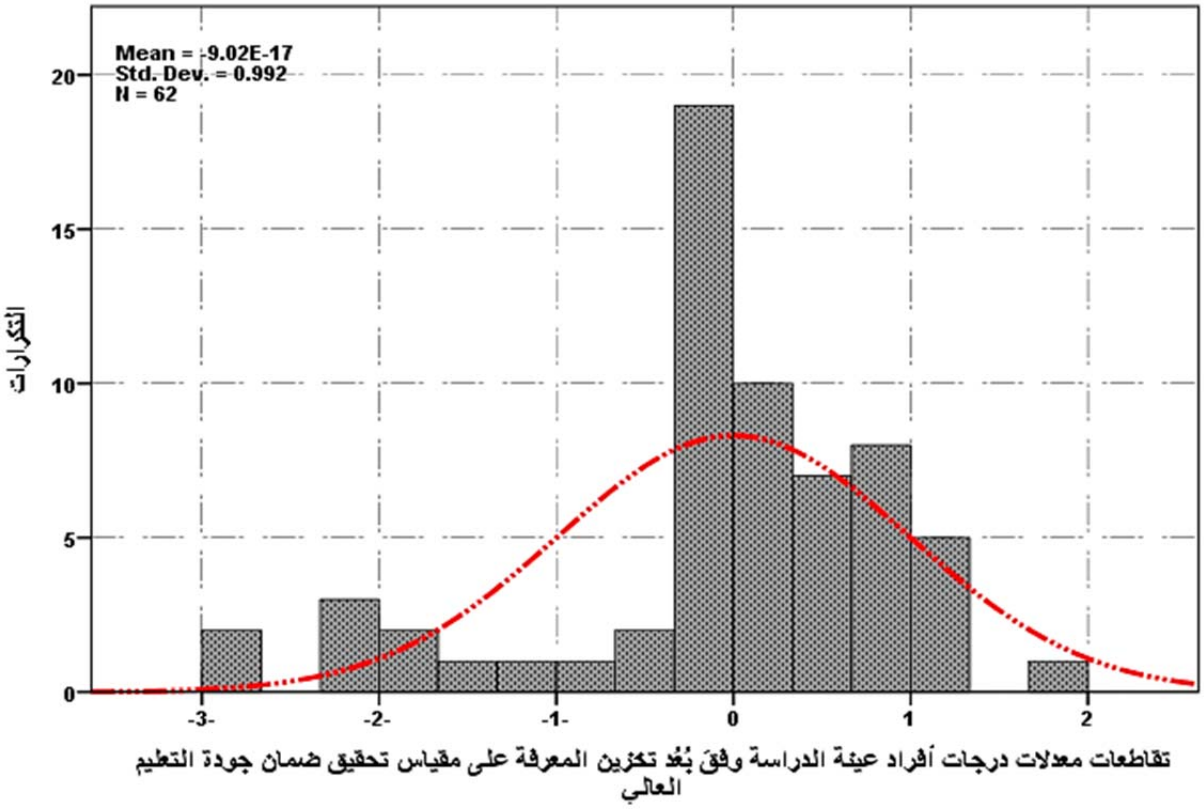
بالنظر إلى الجدول السابق يتبيَّن أن قيمة مستوى الدلالة للأثر الصادر من تحليل التباين لنموذج الانحدار كانت (0.733) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تُبَيّن أنَّهُ: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة، وبلغت قيمة معامل التحديد **R^2** (0.044) ومعامل التحديد المُعَدَل **R^2** (0.002) وهذه القيم تشير

إلى أنَّ متغير تخزين المعرفة لا يساهم بنسبة فعَّالة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة من خلال وجهة نظر الباحثة بأنَّ: تخزين المعرفة كبُعُد منفرد قد لا يكون ذو فعاليَّة مرتفعة مثل بقيَّة أبعاد إدارة المعرفة، حيث أنَّ تخزين المعرفة قد يأخذ اتجاهاً سلبياً من خلال تراكم المعلومات المعرفيَّة ذات الأثر الضعيف، مما يؤدي إلى تراكم معرفي سلبي لا يحقق مستويات عالية من المعرفة.

والرسم البياني التالي: يوضِّح التقاطعات البيانيَّة لأثر تخزين المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي وفقَ الانحدار الخطي لتقاطعات معدلات درجات الإجابة لأفراد عينة الدراسة:

الشكل (4)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد تخزين المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي



المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

الفرضية الثالثة وتفسيرها:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتوزيع المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **(تحليل الانحدار الخطي البسيط)**، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (10)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد توزيع المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي

المتغير المستقل:	المتغير التابع: تحقيق ضمان جودة التعليم العالي			
توزيع المعرفة	درجة التأثير	الخطأ القياسي	اختبار t	الدلالة الإحصائيَّة
توزيع المعرفة	0.799	0.132	10.309	0.000
معامل التحديد R^2	0.799			
معامل التحديد المُعَدَل R^2	0.639			
تحليل التباين لنموذج الانحدار				
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	الدلالة الإحصائيَّة
الانحدار	1320.158	1	1320.158	106.266	0.000
الخطأ	745.391	60	12.423		
المجموع الكلي	2065.548	61			

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

بالنظر إلى الجدول السابق يتبيَّن أن قيمة مستوى الدلالة للأثر الصادر من تحليل التباين لنموذج الانحدار كانت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تُبَيّن أنَّهُ: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتوزيع المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة، وبلغت قيمة معامل التحديد **R^2**

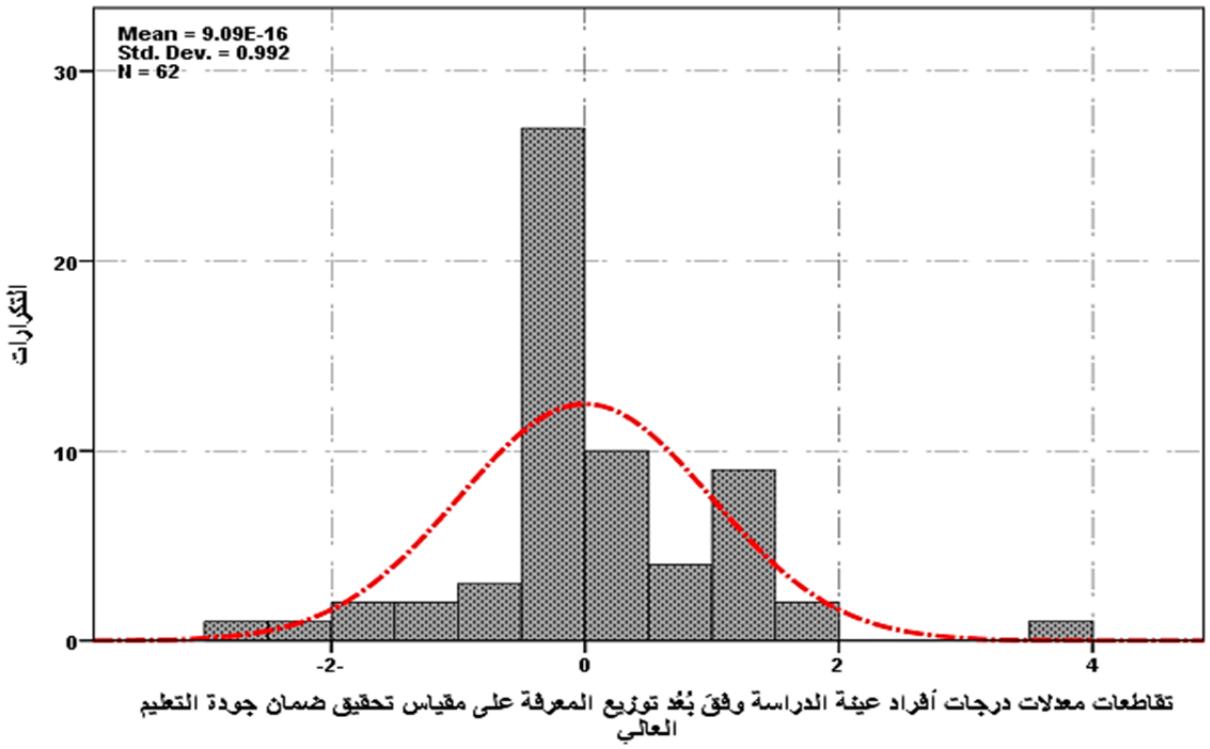
(0.799) ومعامل التحديد المُعَدَل R^2 (0.639) وهذه القيم تشير إلى أنَّ متغير توزيع المعرفة يساهم في (63% إلى 79%) في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة من خلال وجهة نظر الباحثة بأنَّ: توزيع المعرفة يُعَد من أهم جوانب إدارة المعرفة لما لهذا الجانب من أهمية في تناقل المعرفة وخاصةً عندما نتكلم عن المرحلة الجامعيَّة والتعليم الجامعي، فالجامعة هي المحطة التي تصنع الطالب من شخص عادي في المجتمع إلى شخص سيكون فعَّالاً في المستقبل ومساهماً في نجاح وتطور مجتمعه وهذا نابع عن التمهيد المهني الذي يقوم الطالب بتعلمه وفقَ اختصاصه الجامعي، ومن خلال ذل يمكن أن نرى ونستنتج أهمية أثر توزيع المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، فالتوزيع الصحيح للمعرفة ووضعها بالأماكن المناسبة هو ما يصنع عملية تعليميَّة معرفيَّة ناجحة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، 2023) التي أوضَحَت أنَّ " مستوى دور إدارة المعرفة كمتغير في دعم قدرات أعضاء هيئة التدريس كأحد أبعاد الأهداف الاستراتيجية بالجامعات (مرتفع)، كما جاء مستوى دور إدارة المعرفة كمتغير في تنمية قدرات الطلاب والخريجين كأحد أبعاد الأهداف الاستراتيجية بالجامعات (مرتفع)".

والرسم البياني التالي: يوضِّح التقاطعات البيانيَّة لأثر توزيع المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي وفقَ الانحدار الخطي لتقاطعات معدلات درجات الإجابة لأفراد عينة الدراسة:

الشكل (5)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد توزيع المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي



المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

الفرضية الرابعة وتفسيرها:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **(تحليل الانحدار الخطي البسيط)**، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (11)؛ تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعُد تطبيق المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي

المتغير المستقل:	المتغير التابع: تحقيق ضمان جودة التعليم العالي			
تطبيق المعرفة	درجة التأثير	الخطأ القياسي	اختبار t	الدلالة الإحصائيَّة
تطبيق المعرفة	0.933	0.080	20.152	0.000
معامل التحديد R^2	0.933			
معامل التحديد المُعَدَل R^2	0.871			
تحليل التباين لنموذج الانحدار				
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	الدلالة الإحصائيَّة
الانحدار	1799.668	1	1799.668	406.123	0.000
الخطأ	265.880	60	4.431		
المجموع الكلي	2065.548	61			

المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

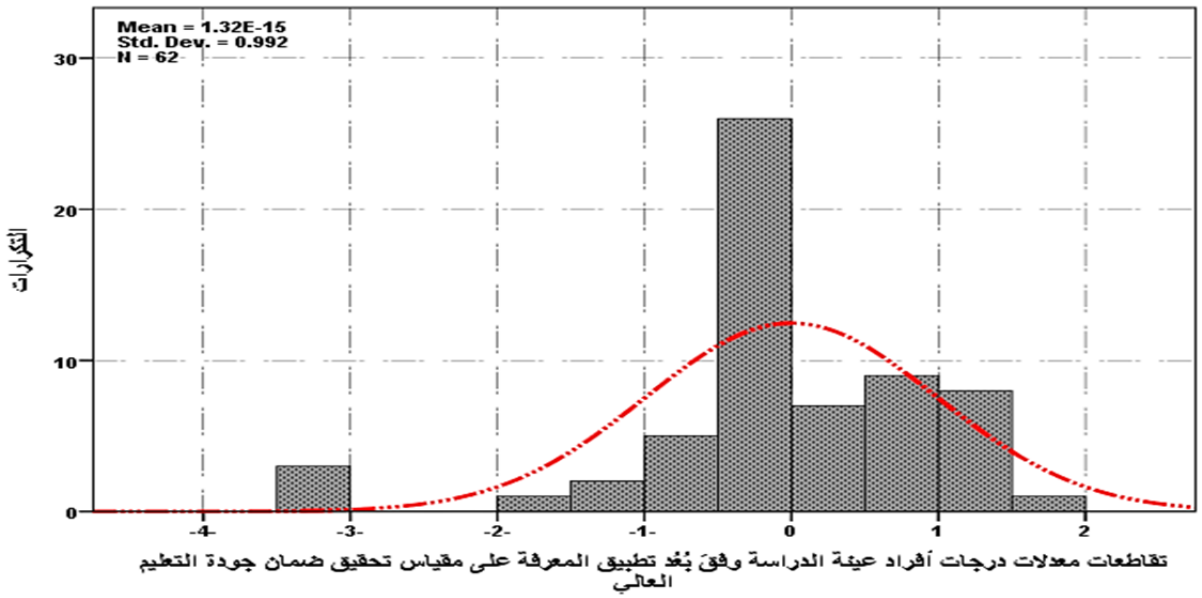
بالنظر إلى الجدول السابق يتبيَّن أن قيمة مستوى الدلالة للأثر الصادر من تحليل التباين لنموذج الانحدار كانت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تُبَيّن أنَّهُ: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة، وبلغت قيمة معامل التحديد **R^2** (0.933) ومعامل التحديد المُعَدَل **R^2** (0.871) وهذه القيم تشير إلى أنَّ متغير تطبيق المعرفة يساهم في (87% إلى 93%) في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة من خلال وجهة نظر الباحثة بأنَّ: ركيزة أي كادر إداري خاصةً في الجامعات هو الوصول إلى أسمى درجات المعرفة وتحقيقها، ولا يمكن أن يحدث ذلك دون التطبيق الجيد والفعَّال للمعرفة، فالجامعة هي الدرجة العليا من المعرفة وعند النظر إلى أهم الجوانب التي

تساهم في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي فيها وهو تحقيق المعرفة ذاتها وتطبيقها، فبتطبيق المعرفة يمكن تحقيق الجودة والتطور بها والصعود فيها إلى مستويات معرفيَّة أعلى وأكثر ابتكاراً مما يعزز الإطار التعليمي ضمن الجامعة وهذا ما يتمنى أي كادر جامعي تحقيقه.

والرسم البياني التالي: يوضِّح التقاطعات البيانيَّة لأثر تبيق المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي وفقَ الانحدار الخطي لتقاطعات معدلات درجات الإجابة لأفراد عينة الدراسة:

الشكل (6)؛ تقاطعات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الانحدار المُتَمَثل بتأثير بُعُد تطبيق المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي



المصدر: الدراسة الإحصائيَّة من قِبَل الباحث.

النتائج والمقترحات

نتائج الدراسة:

من خلال ما تقدم، يمكن استخلاص ما يلي:

1) يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة. حيث يلعب توليد المعرفة دورًا هامًا في ضمان جودة التعليم العالي حيث يضمن تدفق المعرفة المستمر تحديث المناهج الدراسية والبرامج التعليمية بأحدث المعارف والاكتشافات، ويتيح ذلك للطلاب التعلم على أساس المعرفة الأكثر صلة وحداثة، مما يعزز قدرتهم على فهم العالم من حولهم والتكيف مع التطورات المتسارعة كما يساهم في تنمية مهارات التفكير النقدي والتحليلية لدى الطلاب، ويشجع توليد المعرفة على بيئة تعليمية تفاعلية، حيث يشارك الطلاب والأساتذة في خلق المعرفة واكتشافها.

2) لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة. حيث أن الجامعة تفتقد إلى المهارات الكافية بتخزين المعرفة التي تمكن الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من الوصول إلى كمية هائلة من المعلومات من خلال مكتبات الجامعات وقواعد البيانات والموارد الإلكترونية الأخرى، وتبقى الجامعة بحاجة إلى الحفاظ على السجل التاريخي للمعرفة البشرية وإتاحته للأجيال القادمة للاستفادة منه.

3) يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتوزيع المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة. يُمكن أن يُساعد توزيع المعرفة في تقليل الفجوة التعليمية بين الطلاب من مختلف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، من خلال توفير فرص متساوية للوصول إلى المعلومات والموارد التعليمية، ويُمكن أن يؤدي توزيع المعرفة إلى تحسين نوعية التعليم من خلال توفير محتوى تعليمي أكثر تنوعًا وثراءً، مع إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من وجهات النظر والخبرات، كما يُمكن أن يؤدي توزيع المعرفة إلى تحفيز الابتكار من خلال تشجيع تبادل الأفكار والتعاون بين الأشخاص من مختلف المجالات.

4) يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة السورية الخاصة يُمكن أن يُساعد تطبيق المعرفة على تعزيز التعلم العملي من خلال منح الطلاب الفرصة لتطبيق ما تعلموه في مواقف واقعية. يُمكن أن يشمل ذلك المشاركة في مشاريع بحثية، أو التعاون مع منظمات محلية، أو الانخراط في تجارب تعليمية قائمة على الخدمة، كما يُساعد تطبيق المعرفة الطلاب على تطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات والتواصل والعمل الجماعي، وتحسين مهارات التوظيف لدى الطلاب من خلال إعدادهم بشكل أفضل لسوق العمل، واكتشاف فرص جديدة وتحسين الخدمات الحالية.

مقترحات الدراسة:

بناءاً على النتائج تم التوصل إلى التوصيات و المقترحات التالية:

1. العمل على دعم البحوث والدراسات الجديدة التي تساهم في دراسة متغير إدارة المعرفة وفقَ متغيراتٍ جديدة، مثل: (الاحتراق الوظيفي – الصعوبات المهنية – الرواتب ... وغيرها الكثير من المتغيرات الهامة).
2. إجراء ندوات ومؤتمرات للعامة تكون مجانية في المراكز الثقافية أو مسارح التربية، وتُعنى هذه الندوات والمؤتمرات بإيضاح جوانب إدارة المعرفة وكيفيَّة استثمارها بأشكالها المتعددة وأهمية الأثر الحاصل من هذه الأشكال على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.
3. بناء برامج توجيهيَّة، يكون هدفها الأول رفع مستوى فهم مضمون إدارة المعرفة ومدى أهميتها بأنَّها: توجه فعَّال لأي كادر مهني في تحقيق مستويات أفضل وخاصةً الجامعات والمؤسسات التعليميَّة ككل.
4. إجراء مزيد من الدراسات التي تُعنى بإدارة المعرفة على جامعات خاصة أخرى في سورية وفي خارج سورية أيضاً.

قائمة المراجع:

أولاً – مراجع باللغة العربيَّة:

1) ابراهيم الخلوف المكاوي، "إدارة المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

2) أقنيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الكويت،2007.

3) أماني عبد الفتاح العتل، تطوير نظم ضمان الجودة والإعتماد بالتعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الكويت، 2007، العدد 147.

4) بلقوم فريد، لعرج الطاهر، مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة وهران.

5) تغريد محمد عسيري، ماجدة مصطفى عبد الرزاق، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2017.

6) جدع سهيلة، كزيز أمينة، دور مشاركة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022.

7) حجار، محمد بن يمينة عمر. (2020). دور المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. جامعة ابن خلدون تيارات، الجزائر.

8) حجاجي، نجود خراخرية بشرى. (2023). دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

9) حجار محمد، بن يمينة عمر، دور المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، جامعة ابن خلدون تيارات، الجزائر،2020، ص 20.

10) حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتجيات تسويقية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،2013.

11) خالصة فتح الله، أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، 2021.

12) الخير فتيحة، بلعباس سهام، إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جامعة ابن خلدون تيارات، الجزائر، 2023.

13) شرافاني، محمد إسماعيل علي، (2021). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لموظفين الجامعة السورية الخاصة في محافظة دهوك*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأدنى.

14) الشماس، عيسى وميلاد، محمود. (2011). مناهج الدراسة عن التربية وعلم النفس منشورات جامعة دمشق.

15) شيرين، صالح محمد طه صياح. (2023). إدارة المعرفة كمتغير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعات. المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة، مصر، إجازة في إدارة الأعمال.

16) العتل، أمانى عيد فلاح. (2017). تطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء خبرة إنجلترا. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 1(175). 481-520.

17) عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، سوريا 2013 .

18) علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2014.

19) ربى جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

20) عدي اياد خليل فياض، إدارة المعرفة وعلاقتها مستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، اطروحة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

21) عادل غزايل، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، شهادة الدكتوراه، الجزائر ،2016.

22) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون و موزعون، كلية العلوم

23) عبد العالي هبال، جهود الجزائر في مجال جودة التعليم العالي، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، الجزائر، المجلد 9، العدد 16.

24) فوزية قديد، إدارة الجودة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2021.

25) فيليب ديتري، إجراء نهج الجودة، جامعة الطبعة التنظيمية، فرنسا، 2001.

26) فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.

27) الإدارية والمالية، جامعة النشر، الأردن، 2009.

28) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، 2009

29) مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

30) محمود أحمد إبراهيم علي، نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مصر، 2016 ، المجلد 8، العدد 2.

31) محمد عبد الله العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

32) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

33) مهيبل وسام، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.

34) مخناش، وئام. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعالمين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر.

35) نجم عبد نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، الأردن،2005.

36) نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر، الأردن،2005.

37) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

38) نايف، فايد رجا نايف الرشيدي. (2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 4(15).

39) نذير غانية، يونس زين، آليات ومداخل تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد الخضر، الجزائر، 2018.

40) نصيرة معدن، متطلبات وتحديات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة مولود معمري، الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 4، العدد 2.

41) وفاء سالم صكح، نظم المعلومات الإدارة ودورها في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020.

42) يسرى محمد حسين، "دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، العراق، العدد25 ،2010.

43) يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الأوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008

المراجع باللغة الإنكليزية

1- Egena Ode, Rajenthryan Ayavoo. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester, United Kingdom.
2- Marwah Zaid, Issam Noori Alqatrani, Hayder Ali Alasadi. (2023). The Role of Knowledge Management in theFinancial Performance of Small and Medium Companies, Basrah University for Oil and Gas, VOL 4, ISSUE 4, Basrah, Iraq.
3- Saman Sidqi Hamad Ameen. (2023). The Role of Knowledge Management on Employees' Work Performance, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2), Erbil.

ملاحق الدراسة:

ملحق رقم (1) – مقياس إدارة المعرفة

السادة المحترمون

تحية طيبة وبعد

هذه الاستبانة جزء من مشروع التخرج الذي أقوم بإعداده عن " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " في كلية العلوم الإدارية – قسم إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، علماً بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة، ولن يطلع عليها أي شخص آخر سواء داخل أو خارج المنظمة ومعالجة المعلومات ستتم بشكل جماعي وليس فردي، لهذا فإن كتابة أسمائكم غير مطلوبة.

تتألف الاستبانة من أربعة أبعاد، يحتوي كل منها على مجموعة من العبارات، الرجاء الإجابة عليها بدقة، حيث إن نجاح البحث يعتمد بشكل كبير على دقة المعلومات التي تقدمونها، شاكرين تعاونكم معنا.

	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
البُعد الأول – توليد المعرفة						
1	تقوم الجامعة السورية الخاصة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
2	توافر الجامعة السورية الخاصة وسائل تكنولوجيا تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.					
3	يتفاعل الموظفين مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.					

4	تشجع الجامعة السورية الخاصة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
5	تشجع الجامعة السورية الخاصة على ابتكار المعرفة من خلال نظام حوافز والمكافآت.					
البُعُد الثاني – تخزين المعرفة						
6	تستخدم الجامعة السورية الخاصة تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.					
7	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.					
8	تقوم الجامعة السورية الخاصة بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
9	تتميز الجامعة السورية الخاصة بسرعة ودقة تخزين المعلومات والمعرفة.					
10	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في الجامعة السورية الخاصة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
11	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.					
البُعُد الثالث – توزيع المعرفة						
12	تعمل الجامعة السورية الخاصة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.					
13	تشجع الجامعة السورية الخاصة الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.					
14	تهيئ الجامعة السورية الخاصة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين.					

15	نظام العمل في الجامعة السورية الخاصة مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.					
16	تشجع الجامعة السورية الخاصة الموظفين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.					
البُعُد الرابع – تطبيق المعرفة						
17	تقوم الجامعة السورية الخاصة بتوظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.					
18	يتوفر لدى المدراء في الجامعة السورية الخاصة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة.					
19	تقوم الجامعة السورية الخاصة بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.					
20	تنشر الجامعة السورية الخاصة ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعَّال للمعرفة.					
21	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.					
22	تعمل الجامعة السورية الخاصة على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.					

ملحق رقم (2) – مقياس ضمان جودة التعليم العالي

السادة المحترمون

تحية طيبة وبعد

هذه الاستبانة جزء من مشروع التخرج الذي أقوم بإعداده عن " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " في كلية العلوم الإدارية – قسم إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، علماً بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة، ولن يطلع عليها أي شخص آخر سواء داخل أو خارج المنظمة ومعالجة المعلومات ستتم بشكل جماعي وليس فردي، لهذا فإن كتابة أسمائكم غير مطلوبة.

تتألف الاستبانة من ثلاثة أبعاد، يحتوي كل منها على مجموعة من العبارات، الرجاء الإجابة عليها بدقة، حيث إن نجاح البحث يعتمد بشكل كبير على دقة المعلومات التي تقدمونها، شاكرين تعاونكم معنا.

	العبارات	توجد بدرجة كبيرة	توجد بدرجة متوسطة	توجد بدرجة ضعيفة
البُعُد الأول – التقويم				
1	تهتم الجامعة بإجراء التقويم الذاتي.			
2	تستخدم آليات واضحة للتقويم الذاتي بالجامعة.			
3	يهدف التقويم الذاتي إلى التحسين المستمر في كل ميادين العمل بالجامعة.			
4	تعتمد الجامعة على أساليب متنوعة في التقويم الذاتي.			
5	تستعين الجامعة بهيئات الاعتماد عند إجراء التقويم الخارجي.			

6	يســـاعد التقـــويم الخارجي على التنمية المهنيـــة للعـــاملين بالجامعة.			
البُعُد الثاني – المحاسبية ومؤشرات الأداء				
7	تضع الجامعة مؤشرات لقياس أداء العاملين.			
8	توجد آلية موضوعية لمحاسبة كل العاملين داخل الجامعة.			
9	توجد استراتيجيات غير تقليدية لتقييم الأداء الجامعي.			
10	تساعد مؤشرات الأداء الجامعة على قياس مدى تقدمها والتخلص من سلبياتها.			
11	تقدم مؤشرات الأداء بيانات تترجم إلى معلومات وموثوقة عن طبيعة الأداء بالجامعة.			
12	تبرهن مؤشرات الأداء على كفاءة الأداء بوحدات الجامعة.			
13	تساعد مؤشرات الأداء بالجامعة على قياس تقدمها.			
البُعُد الثالث – مراجعة الجودة				
14	توجد آلية لتقييم عملية التدريس والأداء داخل الجامعة.			
15	يهتم أعضاء هيئة التدريس بتحقيق الأهداف الموضوعة لهم.			
16	تهتم الجامعة بتشكل لجان للوقوف على مدى تحسن الجودة بها.			
17	يوجد الجامعة نظام فعَّال للمراجعة الداخلية لضمان الجودة.			
18	تسهم مراجعة الجودة في تحقيق التحسين المستمر بمجالات العمل الجامعي.			
19	تقوم فرق ضمان جودة التعليم وتحسينه بدور واضح في			

	خدمة العملية التعليمية بالجامعة.			
20	تتخذ الجامعة إجراءات للوفاء بمعايير الجودة.			
البُعد الرابع – المقارنة المرجعية				
21	تضع الجامعة معايير قياسية مرجعية.			
22	تقارن الجامعة معاييرها بمعايير عالمية.			
23	تقارن الجامعة أدائها بأداء إحدى الجامعات المعترف بها.			
24	تهتم الجامعة بمقارنة أدائها الحالي بأدائها السابق.			
25	تقدم الجامعة أفكاراً جديدة ومجالات للمقارنة مع الجامعات العالمية.			
26	يمكن القياس المقارن للعاملين بالجامعة من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.			
27	يوجد آلية لتعزيز نقاط القوة والفرص المتاحة للجامعة.			

- **ملحق رقم (3) – جدول الكلمات المفتاحية باللغتين (العربيَّة – الأجنبيَّة)**

الترجمة باللغة الإنجليزيَّة	الكلمة المفتاحية باللغة العربيَّة
knowledge management	إدارة المعرفة
Ensuring the quality of higher education	ضمان جودة التعليم العالي
Syrian Private University	الجامعة السورية الخاصة