

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان

أثر إدارة المعرفة على جودة التعليم في الخدمة - دراسة حالة أكاديمية العباقره - الطاهير -

تخصص : علوم تجارية

تحت إشراف الدكتور:

- أ/ د. عرجاني عبد العزيز

إعداد الطالب:

- بونقيب عمر

أعضاء لجنة التقييم

مشرفا	جامعة جيجل	الأستاذ: عرجاني عبد العزيز
مقيما	جامعة جيجل	الأستاذ
مقيما	جامعة جيجل	الأستاذ

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله أولاً على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، والحمد

لله كثيراً، على نعمة العلم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور "عرجاني عبد العزيز" أولاً

على قبوله الإشراف على إنجاز هذا العمل،

وثانياً على توجيهه الذي تلقينته

الشكر والامتنان موصول كذلك إلى كل من ساهم عن قرب أو

بعد في إتمام هذا العمل





إهداء

أهدي هذا العمل إلى رمز المحبة والحنان إلى من كان سببا في

وجودي إلى أبي وأمي.

وإلى كل العائلة الكبيرة والصغيرة.

إلى كل الزملاء و الرفقاء أنار الله دربهم و وفقهم إلى النجاح

عمر





ص	المحتويات
	البسمة
	شكر وعران
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ	مقدمة
ب	- إشكالية الدراسة
ج	- فرضيات الدراسة
ج	- أهداف الدراسة
د	- أهمية الموضوع
د	- أسباب اختيار الموضوع
د	- تحديد الإطار الزماني والمكاني للدراسة
هـ	- المنهج المعتمد
هـ	- الدراسات السابقة
ز	- صعوبات الدراسة
ز	- هيكل الدراسة
9	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: ماهية المعرفة
11	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
11	- الخلفية التاريخية للمعرفة:
12	- مفهوم المعرفة
14	- أهمية المعرفة
15	المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها
15	- خصائص المعرفة
16	- مصادر المعرفة

17	المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة وأبعادها المختلفة
17	- تصنيفات المعرفة
22	- أبعاد المعرفة
23	المطلب الرابع: تحويل المعرفة
25	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة
25	المطلب الأول: إدارة المعرفة، النشأة والمفهوم
25	- الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة
27	- مفهوم إدارة المعرفة
28	- إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
30	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
31	- أهمية إدارة المعرفة
32	- أهداف إدارة المعرفة
33	المطلب الثالث: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة
33	- أبعاد إدارة المعرفة
33	- مداخل دراسة إدارة المعرفة
36	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
36	- تشخيص المعرفة
37	- إنشاء المعرفة
40	- خزن المعرفة
40	- توزيع المعرفة
43	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
43	المطلب الأول: الموارد البشرية
43	- تصنيفات أفراد المعرفة
46	- صفات أفراد المعرفة
47	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
47	- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
48	- تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لإدارة المعرفة
55	- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
56	- مفهوم الهيكل التنظيمي

57	- طرق بناء الهيكل التنظيمي
58	- تقسيمات الهياكل التنظيمية
61	- أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة
62	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية
62	- مفهوم الثقافة التنظيمية
63	- أهمية الثقافة التنظيمية
64	- عناصر الثقافة التنظيمية
64	- تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
68	خلاصة الفصل الأول:
69	الفصل الثاني : جودة التعليم في الخدمة
70	تمهيد:
71	المبحث الأول : عموميات حول الجودة في التربية والتعليم:
71	المطلب الأول: مفهوم الجودة:
71	المطلب الثاني: مفهوم جودة التعليم
73	المطلب الثالث: مفهوم الجودة التعليم من عدة أوجه
74	المطلب الرابع: أبعاد الجودة
74	المبحث الثاني: أبعاد ومحاور الجودة في التعليم
74	المطلب الأول: أبعاد الجودة في التعليم
79	المطلب الثاني: محاور جودة التعليم
79	- جودة عضو هيئة التدريس وطرق التدريس
81	- جودة التلميذ:
82	- جودة البرامج التعليمية:
83	- جودة المباني التعليمية، الوسائل والكتاب التعليمي:
84	- جودة الإدارة التعليمية
86	- جودة المناهج، التمويل وتقييم الأداء التعليمي.
86	- جودة التمويل :
87	- جودة التقييم:
87	المبحث الثالث: أساسيات جودة التعليم
87	المطلب الأول: تحقيق الجودة من المنظور التربوي:
87	المطلب الثاني: أهمية الجودة في المؤسسات التربوية:

فهرس المحتويات

88	المطلب الثالث: محاور الجودة في التعليم:
89	المبحث الرابع: نظام الجودة كمدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
89	المطلب الأول: مبادئ الجودة في المجال التربوي:
90	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطبيق الجودة في الأكاديمية
91	خلاصة الفصل الثاني :
92	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
93	تمهيد
94	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:
94	المطلب الأول: نشأة وتعريف أكاديمية العباقرة لولاية جيجل -الطاهير-
95	المطلب الثاني: نشاطات أكاديمية العباقرة لولاية جيجل-الطاهير-
96	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لأكاديمية العباقرة لولاية جيجل-الطاهير-
97	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
97	المطلب الأول: مجالات الدراسة الميدانية
97	- المجال المكاني
97	- المجال الزمني
98	- المجال البشري
98	المطلب الثاني: الأدوات المنهجية
98	- أداة الدراسة
98	- وصف الاستبيان
99	- صدق الاستبيان
99	- ثبات الاستبيان
100	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
101	المطلب الرابع : مجتمع وعينة الدراسة
102	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
102	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
103	- الجنس
103	- الفئة العمرية
103	- المؤهل العلمي
103	- الخبرة
104	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية

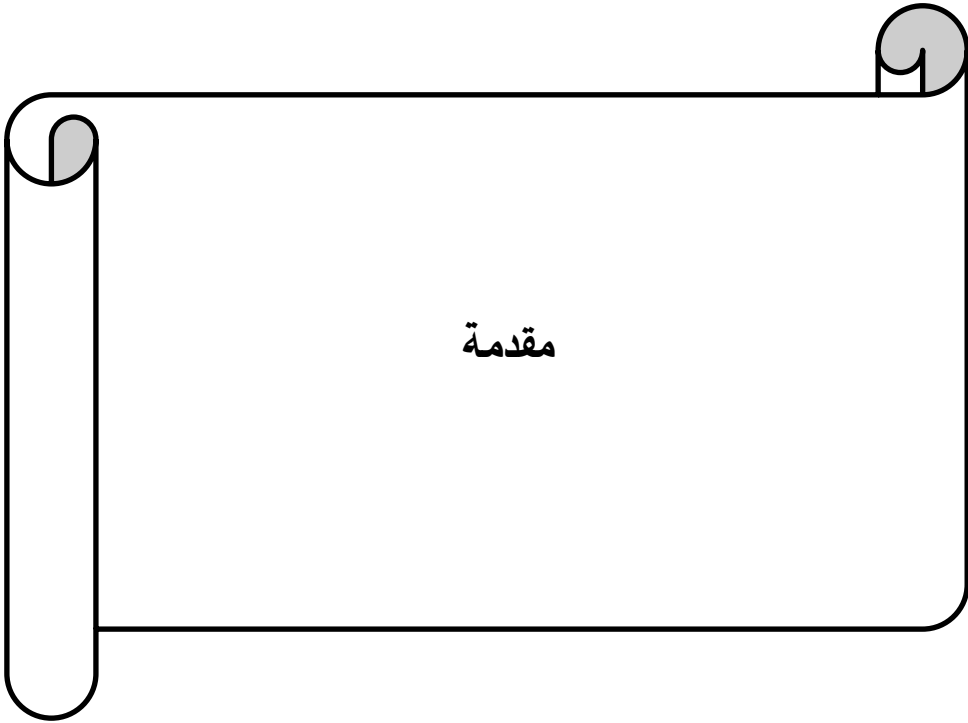
فهرس المحتويات

105	- تشخيص المعرفة
105	- إنشاء المعرفة
105	- خزن المعرفة
106	- توزيع المعرفة
106	- تطبيق المعرفة
106	المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على جودة التعليم في الخدمة
108	- جودة البحث العلمي
108	- جودة الخدمات العمال
108	- جودة المناهج والبرامج
108	- جودة الخدمات الإدارية
109	المطلب الرابع: تحليل الفروق بين متوسطات الإجابات
110	- اختبار (Student)تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على الترتيب):
111	-ثانياً: اختبار (ANOVAتبعاً لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة، و الشهادة)
116	خلاصة الفصل:
117	الخاتمة
118	- نتائج البحث
119	- التوصيات
119	- أفاء الدراسة
-	الملخص
-	قائمة المراجع
-	الملاحق



الجدول	ص
جدول رقم (01): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات.	20
الجدول رقم (02): الهياكل التنظيمية حسب معيار السلطة	59
الجدول رقم (03): الهياكل التنظيمية حسب معيار تجميع الأنشطة	60
جدول رقم (04): أهم النشاطات المشتركة بين الأكاديمية والجهات.	96
الجدول رقم (05): مقياس ليكارت.	100
الجدول رقم (06): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الإستبيان.	101
الجدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة	103
الجدول رقم (08): إجابات أفراد العينة حول العمليات إدارة المعرفة	105
الجدول رقم (09): إجابات أفراد العينة حول جودة التعليم في الخدمة	108
الجدول رقم (10) : الجودة في الأكاديمية	110
الجدول رقم (11) : محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس	111
جدول رقم (12) : المؤهل العلمي	112
الجدول رقم (13): اختبار ANOVA لدلالة فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	113
الجدول رقم (14): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	114

ص	الشكل
19	الشكل رقم (01): أنواع المعرفة
23	الشكل رقم (02): هرمية المعرفة
24	الشكل رقم (03): طرق تحويل المعرفة
34	الشكل رقم (04): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة
36	الشكل رقم (05): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
39	الشكل رقم (06): لولب إنشاء المعرفة
55	الشكل رقم (07): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال
57	الشكل رقم (08) : طريقة تحليل الأهداف
58	الشكل رقم (09) : طريقة تجميع الأنشطة
97	الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي الخاص بأكاديمية للعباقرة



مقدمة

أصبح عالمنا قرية كونية صغيرة يشهد تغيرات كبيرة في مختلف جوانب الحياة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والجوانب الإدارية، مما أدى إلى ظهور ثورة علمية هائلة أحدثت قفزات نوعية أنتجت لنا كما كبيرا من المعارف والمعلومات الجديدة، وبرزت عدة ظواهر ومصطلحات حديثة مثل: العولمة، المنافسة، الخصخصة، ثورة المعلومات، رأس المال الفكري ...، مما أرغم منظمات العمل على تحسين منتجاتها من خدمات لمواجهة مختلف التحديات من خلال البحث عن الوسائل والأساليب الإدارية المناسبة المواكبة متطلبات التغير السريع حتى تتمكن من تحقيق البقاء، والاستمرارية، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتلبية مختلف الاحتياجات المتجددة في المنظمة.

وانطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، الذي يعتبر من الموارد التي تبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام، ولا تخضع لقانون تناقص الغلة، أصبح على المنظمات التوجه إلى استشراف المستقبل بأساليب علمية، وطرق متطورة ضرورة حتمية من أجل ضمان البقاء في مجتمع معرفي يتميز بطبيعة سريعة التغير. تعد المعرفة العنصر الحقيقي لبقاء منظمات اليوم ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات المختلفة.

إن من بين أهم المنظمات التي تهتم بتبني إدارة المعرفة نجد منظمات التعليم التي تسعى إلى عصنة وتحديث أعمالها وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل بما يتناسب وتطلعات التنمية. فلم يعد خافيا على القائمين والمهتمين بالتعليم عامة أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين العملية التعليمية والارتقاء بجودة منظمات التعليم وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل، بل إن الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة أصبح من ضرورات البقاء لمنظمات التعليم كيانا وسمعة. وكل ذلك يتطلب منها تهيئة بيئتها الاجتماعية والتنظيمية والتقنية المناسبة لتحقيق الاستفادة من المعرفة بأكبر قدر ممكن.

إشكالية الدراسة

على الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق معتبر في مختلف القطاعات، إلا أن استعمالاته وتطبيقاته مازالت محدودة في منظمات التعليم وخاصة الخاصة منها، مما سبق، وباعتبار وإدراك منظمات التعليم الناشئة أن المعرفة هي مصدر تحسين العملية التعليمية والارتقاء بجودة مخرجاتها، وفي إطار التوجهات السالفة الذكر، وفي ظل محدودية الدراسات المعالجة لتطبيقات إدارة المعرفة وآثارها وانعكاساتها على الجودة في مجال التعليم وخاصة في المدارس الخاصة الجزائرية، فالدراسة الحالية تهدف إلى إلقاء الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم بأكاديمية العباقره بالطاهير-جيجل-. وبالتالي يمكن صياغة إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

"كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية وما أثرها على تحسين جودة خدمات التعليم

في أكاديمية العباقرة بالطاهير -جيجل-؟"

وتنبثق من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ما هي طبيعتها وأهميتها في منظمات التعليم ؟
- فيما تتمثل جودة خدمات التعليم ؟ وما هي مؤشراتها؟
- هل تقوم الأكاديمية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم بأكاديمية العباقرة الطاهير -جيجل-؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على جودة التعليم (جودة التدريس، جودة خدمات الطلبة والخريجين، جودة المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية).
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية؟

-فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم بأكاديمية العباقرة الطاهير -جيجل-.

ومن أجل التأكد والتحقق من هذه الفرضية قسمناها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تقوم الأكاديمية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- تؤثر إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على جودة التعليم (جودة التدريس، جودة خدمات الطلبة والخريجين، جودة المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية.

-أهداف الدراسة

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وجودة خدمات التعليم.

- اختبار عالقة الأثر بين إدارة المعرفة وتحسين جودة خدمات التعليم بأكاديمية العباقرة الطاهير -جيجل-.
- تقديم بعض التوصيات ذات الصلة لتدعيم تحسين جودة خدمات التعليم من خلال مكانة إدارة المعرفة.

-أهمية الموضوع

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة الذي لم يلق المعالجة الكافية والاهتمام الوافي باللغة العربية، وخاصة في مجال التعليم الخاص الذي بات يمثل محور الدعم الأساسي للتعليم الحكومي، وفي ضوء ذلك تتضح أهمية الدراسة الحالية في الجانبين التاليين:

- كون هذه الدراسة تتطرق لإدارة المعرفة، مفاهيمها، أهميتها، عملياتها ومتطلباتها، وبيان أثرها ودورها في تحقيق جودة التعليم.
- كون هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإدراك أعضاء هيئة التدريس والقائمين على أكاديمية العباقرة الطاهير -جيجل- لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها، وكذلك تحليل أهم عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية وآثار كل ذلك على جودة العملية التعليمية.

-أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- نقص الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت المتغيرين معا وفقا لاطلاعنا.
- حداثة الموضوع من ناحية دراسته للأثر بين المتغيرين.
- المكانة التي تحتلها إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه في تحسين جودة خدمات منظمات التعليم.
- الاختلال الذي يشهده قطاع التعليم بالجزائر من حيث جودة الخدمات المقدمة.
- محاولة ضبط بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية في الموضوع.

-تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة

كما هو معلوم ما من دراسة إلا ولها إطار موضوعي، بشري، زمني، ومكاني، والمتمثل في دراستنا في:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم بأكاديمية العباقرة الطاهير -جيجل-.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من عمال بأكاديمية العباقرة الطاهير -جيجل-.
- الحدود المكانية: اقتصرته هذه الدراسة على مؤسسة أكاديمية العباقرة الطاهير -جيجل-.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021 - 2022.

-المنهج المعتمد

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وبهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث، من خلال الاعتماد على العديد من المراجع والمتمثلة في الكتب، المجالات، الدوريات ورسائل الماجستير، الدكتوراه) وغيرها، وهو ما ساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، وأما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على الجانب التطبيقي عن طريق الاستبيان، أين تم توزيعه على عينة من عمال الأكاديمية للإجابة عليه، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية spss.

- الدراسات السابقة (دراسات حول علاقة إدارة المعرفة بجودة التعليم العالي لعدم توفر المنكرات الخاصة بعلاقة إدارة المعرفة بجودة التعليم الخاص و/أو الأساسي)

من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي ما يلي:

دراسة (Jillinda, J Kidwell, et.al, 2000) بعنوان:

Applying corporate knowledge management practices in higher education.

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

دراسة (Weddell and Stewart, 2006) بعنوان:

The interdependency between knowledge management and quality.

هدفت لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة على عينة من المنظمات الأستارلية، إذ توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والجودة وأن إدارة المعرفة مكون وعنصر أساسي لنقل ثقافة الجودة في المنظمات.

دراسة (Jaime, et.al, 2005) بعنوان:

From quality management to knowledge management in research organizations.

تقيم هذه الدراسة منهجية لتنفيذ إدارة الجودة وإدارة المعرفة كوسيلة لدعم عمليات إدارة المعرفة، وتوصلت إلى نتيجة أن المنهجية المقترحة تحسن من آلية تحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة يتم الاستفادة منها من قبل العاملين كافة.

دراسة (Chuaq Lam, 7002) بعنوان:

Quality assurance in online education: The Liniversitas 21 Global approach.

عملت الدراسة على وصف عمليات ضمان الجودة في واحد وعشرين جامعة عالمية وتوصلت إلى أن عمليات ضمان الجودة في الجامعات عينة الدراسة تعمل على تحقيق رضا الطلبة واستقطاب المزيد منهم، بالإضافة إلى تبني عمليات ضمان الجودة لتسهيل التحاق الطلبة في هذه الجامعات عبر ما يسمى بالتعليم الإلكتروني أو عن بعد.

دراسة (محمد مرلامي، 2007) بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة

تعرض إلى إمكانية استعادة الجزائر بنجاح من مدخل إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بأداء المنظومة الوطنية لاكتساب المعرفة وتفعيل دورها في تحقيق التنمية، في ظل التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة. حيث تبين منها أيضا أن سيادة مفهوم الكم على حساب النوع وضعف مناهج المنظومة التربوية السائدة وغياب نسق وطني فعال للابتكار أدى إلى عدم اتساق مخرجات المنظومة المعرفية مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع والمتطلبات الأساسية للتنمية. فعل راسمي ومتخذي السياسات الاقتصادية السعي لتحسين منظومة اكتساب المعرفة في الاقتصاد الجزائري عن طريق الاهتمام أكثر بجودة التعليم، البحث والتطوير...

دراسة (عاشور وسيلة، 2012) بعنوان:

مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم

توصلت إلى أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03 تتوفر أفراد وقيادات قابلة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة، وضعف الثقافة التنظيمية وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي لتنفيذ

إستراتيجية المعرفة، أما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي لا تدعم عملية تنفيذ إستراتيجية المعرفة بل تعاني نقصا فادحا يؤثر سلبا على إستراتيجية المعرفة.

-صعوبات الدراسة

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع و خاصة بالتعليم الخاص.
- الاختلاف في استعمال المصطلحات بسبب حداثة الموضوع.
- صعوبة تناول هذا الموضوع وتحليله بعمق علمي ومنهجي، ذلك أن تحقيق هذا الهدف يتطلب من أي باحث قدرات ومهارات فنية وغيرها.

- هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، تم تقسيم المذكرة إلى ثلاث فصول (فصلين نظريين، وفصل تطبيقي)، كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة، يتناول ماهية المعرفة (نشأتها، مفهومها وأهميتها، خصائصها، مصادرها، تصنيفاتها، ومختلف أبعادها)، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة (نشأتها، مفهومها، أهميتها، أهدافها، أبعادها، مداخلها، وعملياتها)، ومختلف المتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: الجودة في التعليم وإدارة المعرفة، يتطرق إلى أساسيات جودة التعليم (مفهوم التعليم وأهميته، مفاهيم الجودة، مفهوم جودة التعليم وأهميتها، أساليب ومعايير تقييمها)، والمفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة بمنظمات التعليم (مفهومها وأهدافها، مبرراتها ومجالات تطبيقها، سماتها وممارساتها، وعوامل نجاحها)، بالإضافة إلى أثر إدارة المعرفة على الجودة في التعليم (جودة التدريس، جودة الخدمات الطلابية والخريجين، جودة المناهج، جودة الخدمات الإدارية).

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق جودة التعليم بأكاديمية العباقر الطاهير - جيجل -، ويعتبر الجانب التطبيقي والعملي لهذه الدراسة، يتطرق إلى البيئة المعرفية لمنظمات التعليم، النماذج والاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة، نشأة وتطور منظمات التعليم الجزائرية والتحديات التي تواجهها. بعد ذلك التطرق إلى الإطار المنهجي للدارسة وعرض ومناقشة آراء واجبات أفراد العينة. وفي الأخير عرض أهم النتائج والاقتراحات.



الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيد:

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة حديثة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كثورة المعلومات، العولمة،...

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، ومن أهم سمات الإدارة الحديثة، والتي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني والصريح من أجل خلق القيمة، فاستطاعت المنظمات من خلالها تحقيق العديد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، جودة المنتجات، تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

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

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية المعرفة والإلمام بالمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة المعرفة، ومن ثم التطرق مختلف المتطلبات التي يستلزمها تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

ظهرت المعرفة بظهور الإنسان ورافقت تطوره جيلا بعد جيل، وتطورت بتطور الفكر الإنساني، إلى أن أضحت المعرفة بمختلف أنماطها السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

يعتبر مصطلح المعرفة واسع المضمون وشامل المعنى، ومن دواعي الإحاطة بهذا المضمون سنتطرق في هذا المطلب إلى الخلفية التاريخية للمعرفة وتطورها عبر الزمن، مع التفصيل في مفهوم المعرفة من وجهات نظر مختلفة، وكذا بيان أهميتها بالنسبة للمنظمات.

- أولاً: الخلفية التاريخية للمعرفة:

يعود الحديث عن المعرفة إلى بداية الخلق، فالإنسان سعى منذ القدم إلى تحسين أوجه حياته، والتاريخ يشهد على مختلف الحضارات القديمة كالسومرية، الآشورية، البابلية، الفرعونية واليونانية التي حصل فيها تراكم معرفي، مكن الإنسان من تحقيق إنجازات معتبرة. واتسمت المعرفة في تلك العصور القديمة بكونها خبرات متوارثة مبنية على الأساطير ومقترنة في عمومها بالإلهام، القصص، الكهانة، السحر، الفلسفة... ورغم استخدامها في بعض المجالات العلمية، إلا أنها لم تحض بالتحليل العقلي ولم تأطر نظرياً¹. بانتقال معارف القدامى إلى العرب والمسلمين، خاصة عن طريق الترجمة، تمكنوا من تحقيق مساهمات مهمة بإخضاعهم المعرفة للتجربة والبرهان، كما ساهموا في نقل معارفهم للشعوب المجاورة. بعد تفرق المسلمين، انتقلت الريادة في إنشاء المعرفة إلى أوروبا بدخولها في عصر النهضة، وظهرت على أيادي الأوروبيين المعرفة العلمية التي تستخدم أساليب علمية وعقلية جديدة، والتي تختلف عن أساليب الفلسفة القديمة.

في العصر الحديث تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية سواء بشكل صريحاً وضمني، فنجد الأكاديمية الكلاسيكية من خلال الإدارة العلمية لفيرديريك تايلور الذي ركز على استخدام الخبراء المتخصصين لابتكار طرق جديدة للعمل، ومبادئ الإدارة لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير، والإدارة البيروقراطية لماكس فيبر حين دعا إلى ضرورة اعتماد الخبرة والمهارة في العمل، وأكاديمية العلاقات الإنسانية

¹صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص ص04 05.

التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وأن العوامل الإنسانية تلعب دورا هاما في رفع الإنتاجية من خلال تحسين المعارف التطبيقية من قبل الأفراد في الورشات¹. ثم الاتجاهات الإدارية الحديثة كنظم المعلومات الإدارية من خلال التركيز على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ونظرية (z) التي نادى إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة، ونظرية الإدارة الموقفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تكون صالحة لكل موقف.

مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة تكاملت المعرفة التنظيمية، وخاصة بانتشار فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي أسهمت من خلال مختلف مداخلها في تطوير المعرفة، وإعادة الهندسة التي ساهمت في خلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة، وانتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، فتزايد الاهتمام بالمعرفة لدرجة اعتبارها مفتاح التفوق في عالم كثيف المعرفة².

ونحن اليوم في عصر يجري فيه تطبيق المعرفة على المعرفة، بمعنى توفير المعرفة التي توضح كيفية تطبيق المعرفة الموجودة بأفضل صورها لتحقيق النجاح والتميز، وأصبحت المعرفة مادة للدراسة، تبحث ماهيتها والخصائص التي جعلتها قوة لمن يمتلكها، على اختلاف أصنافها وأساليب تحصيلها.

- ثانيا: مفهوم المعرفة

لقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين واختلاف توجهاتهم، فأدى ذلك إلى التطرق إلى المعرفة من جهات ومداخل متعددة، منها ما يلي:

المدخل الاقتصادي: يعتبر رواد هذا المدخل المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة للمنظمة، تتحقق باستثمارها الفعلي، ومن ثم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق، ويعتبر ستوارت Stewart أن المعرفة رأس مال فكري يمكن توظيفه لصالح المنظمة، ويوضح بأن الموجودات الفعلية يجب أن تكون متميزة واستراتيجية. وهو ذات المعنى الذي يؤكد بيتر دراكر Peter Drucker حيث يشير إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال

¹ Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparente, De Boeck University, Bruxelles, 1997, p 58.

² صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 06.

يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول¹.

المدخل المعلوماتي: يركز هذا المدخل على العلاقة المتبادلة بين المعرفة والمعلومات، وأن المعرفة ناتجة عن معالجة المعلومات، فتعرف المعرفة على أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعها وتبويبها، تصنيفها، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة².

المدخل التقني: ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك عبر الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكات المحلية³.

المدخل الاجتماعي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها تدفق المعلومات بين أفراد المجتمع. إن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي، وأن المعرفة التي تم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة⁴.

المدخل الثنائي: يشير هذا المدخل إلى المعرفة منزويتين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة أي أن المعرفة توليفة منظمة من الأفكار والخبرات المتراكمة من جهة، والقواعد والعمليات والمعلومات من جهة أخرى، والتي تستعمل في إيجاد الحلول في الحالات الصعبة⁵. وفي هذا الإطار تناول نوناكا Nonaka وتاكوشي Takeuchi المعرفة على أنها تفاعل بين نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الأفراد، والمعرفة الصريحة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 34.

² Newman Army, Are you ready for knowledge management, T&D, Vol 54, Issue 09, 2000, p 71.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط 01، ص 53.

⁴ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 35.

⁵ عقاب كمال، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009، ص 33.

في الأخير يمكن القول أن المعرفة هي من أهم ما تمتلكه المنظمة فهي توليفة من التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدارسات، والقرارات التي تشكل القاعدة الفكرية التي توجه كافة النشاطات من أجل خلق قيمة مضافة في المنظمة.

- ثالثا: أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، كما هي بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة في أنها الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

يمكن أن نجل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة
- والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية، التقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيها؛
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد؛
- تمثل العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلًا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛

- عدم توقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يجعل من توفر المعرفة بتلك التطورات أمار حيويًا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة، - تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم ومنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح¹.

مما سبق يمكن التوصل إلى حقيقة مهمة وهي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتتمو باستخدام الجديد منها، وتنتهي حياة المنظمة أو تضعف قدراتها التنافسية حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا من موارد المنظمة فإنها لا تأتي من فارغ، بل تنشأ من جذور بيئية وتنظيمية، تفضي عليها العديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة التي تتبناها المنظمة. وفيما يلي تفصيل لما للمعرفة من الخصائص المتعددة والمصادر المختلفة.

- أولاً: خصائص المعرفة

إن المعرفة باعتبارها المعنوي ليست ملموسة كالأشياء الأخرى فهي لا تستهلك بالاستخدام ولا بالتبادل بل تبقى عند صاحبها وتنشأ ذاتياً عند كل عملية استخدام، وهذا لا يعني بالضرورة أنها تبقى صالحة دائماً. وعليه يمكن القول أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها:

- القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالفرد في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 205.
206.

- **التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتسأ بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد¹.
- **إمكانية الزوال:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل للزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال، فالمنظمة التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكها منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.
- **قابلية الامتلاك:** أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد من خلال التعلم، فهي ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها.
- **إمكانية التخزين:** كانت المعرفة ومازالت تخزن في الورق، ولكن التركيز في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وغيرها.
- **القابلية للتقاسم والتواصل:** وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل والوسائل اللازمة².

مما سبق نجد أن المعرفة تتزايد بالاستخدام، كما تتجاوز حدود المكان بانتقالها السريع عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ما يجعلها بعيدة عن القيود الجمركية والقوانين الضريبية. وكذا ترتبط قيمتها وأهميتها بالسياق والمحيط الذي تستخدم فيه. وتكون أكبر قيمة عند وضعها حيز التطبيق، وفي المقابل عديمة الفائدة إذا ما ظلت حبيسة العقول. وكل ذلك يجعلها ثروة لمن يمتلكها ويستفيد منها.

- ثانيا: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين:

- **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن

¹ زكية بنت ممدوح، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص 60.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوارق، عمان، ط 01، 2007، ص 36.

الأمثلة على المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث¹.

- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي.

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية، السمعية والبصرية على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة².

المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة وأبعادها المختلفة

المعرفة معارف أي إنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين.

- أولا: تصنيفات المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية إيجادها وتطويرها، تحويلها وتبادلها، نقلها واستثمارها.

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة، تبعا لاختلاف وجهات المختصين في إدارة المعرفة الذين درسوها أو تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها³. ولعل أهم تصنيف والأكثر شيوعا بين تلك التصنيفات، تصنيف المعرفة إلى نوعين:

¹ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 20.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 39.

³ هيثم علي جزاي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 22.

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

وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويله من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها¹.

المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وما تحويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم، أي أنها غالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة².

تعتبر المعرفة الضمنية تلك المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات³. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الفرد، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات، الأحداث، والممارسات⁴.

وبناء على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والتفكير والمهارات، فهي لا تنفصل عن الأفراد في سياق المنظمة، وهي الشكل الأول

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 40.

² أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 07.

³ ربيحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

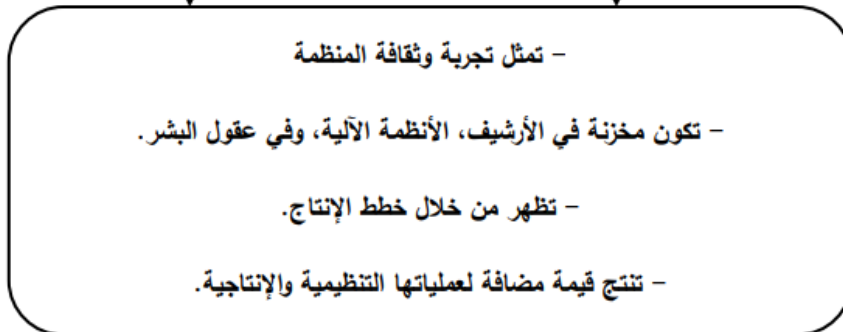
صطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

⁴ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 58

لإنشاء أي معرفة جديدة، أما المعرفة الظاهرة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة، إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

شكل رقم (01): أنواع المعرفة

المعرفة		النوع
معرفة ظاهرة	معرفة ضمنية	
المعطيات، الإجراءات، المناهج، التحليل	المواهب المهارات	المكونات
غير متجانسة، غير كاملة، تعبر ظروف تجانسها	تكتسب من العمل، تنتقل بالتمهين الجماعي	الخصائص
موزعة على عدة مواقع	محصورة في موقع معين	الموقع



Source: Michel Grundstein, le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations, research report, management conseil, juillet, 2002, P106.

أسهم كثير من الباحثين بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتصنيفاتها، فتركزت مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة لتصنيفات المعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، فبالإضافة إلى هذا التصنيف توجد بعض التصنيفات الأخرى للمعرفة سنحاول إيفادها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات.

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيلزاك ¹ M.H.Zack	. المعرفة الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة.
	. المعرفة المتقدمة	المستوى الذي يمكن المنظمة من البقاء تنافسيا من خلال التميز.
	. المعرفة الابتكارية	المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة.
نونাকা ² I.Nonaka	. المعرفة الصريحة	معرفة رسمية، قياسية، مرمزة، نظامية، قابلة للتعليم والنقل والتعليم.
	. المعرفة الضمنية	معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للتعليم والنقل والتعليم.
توم باكمان ³ T.Backman	. المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل.
	. المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير م وثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة.
	. المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	. المعرفة غير المعروفة	اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.

¹ Michael H. Zack, Developing a Knowledge Strategy, California Management Review Vol 41, No 3, Spring 1999, p123.

² Ikujiro Nonaka, The Knowledgecreating Company, HBR, Vol 69, No 6, Nov 1999, p96.

³ Tom Backman, Creating Business Value From Knowledge Management, in: Roman Barquin et al.: Knowledge Management, Management Concepts, Vienna, 2000, p49.

مورتن هانسن ¹ M.Hanson	. المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	. المعرفة المشخصة	ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم
ميكوسارفاري ² M.Sarvary	المعرفة المركزية	قياسية في الإجراءات و القواعد، فائقة القمة، و روتينية و سطحية.
	. المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم.
ش ³ ون وي كون C.We.Choo	. المعرفة القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	. المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	. المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص والإشعارات... الخ.

المصدر: سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، أكاديمية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2005، ص 157، نقلا عن المراجع المشار إليها في الهامش.

يمكن القول، أنه أيا كانت تصنيفات المعرفة فهي تصب في هذا التصنيف، المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة أيا كانت، فأما أن تكون ظاهرة صريحة مدونة يمكن نقلها بسهولة وتداولها بين أفراد المنظمة، وإما أن تكون ضمنية كامنة في عقول الأفراد والتي تتجسد في المهارات والقدرات والخبرات الموجودة لدى الكفاءات.

¹ Morton Hanson et al., What's Your Strategy For Managing Knowledge, HBR, Vol 77, No 2, MarchApril 1999, p106.

² Mikos Sarvary, Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry, CMR, Vol 41, No 2, Winter 1999, p95.

³ Chun Wei Choo, Information Management For The Intelligent Organization, Information Today Inc., Medford, New Jersey, 1998, p11.

- ثانياً: أبعاد المعرفة

بهدف زيادة تحليل مضمون المعرفة وسماتها المختلفة خاصة ذات الصلة بالعنصر البشري نتناول المعرفة من أبعاد متعددة كالآتي:

البعد الرمزي للمعرفة: يقوم هذا المنظور على أساس النمذجة القياسية للمعرفة سواء في الوثائق والأساليب المحددة مسبقاً، أو في الأنظمة القائمة على القواعد والنماذج التي تمثل قاعدة المعرفة التي تستخدم في برمجيات الذكاء الصناعي. إن هذا المنظور يستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي والقواعد والنماذج التقليدية بالأنظمة الخبيرة.

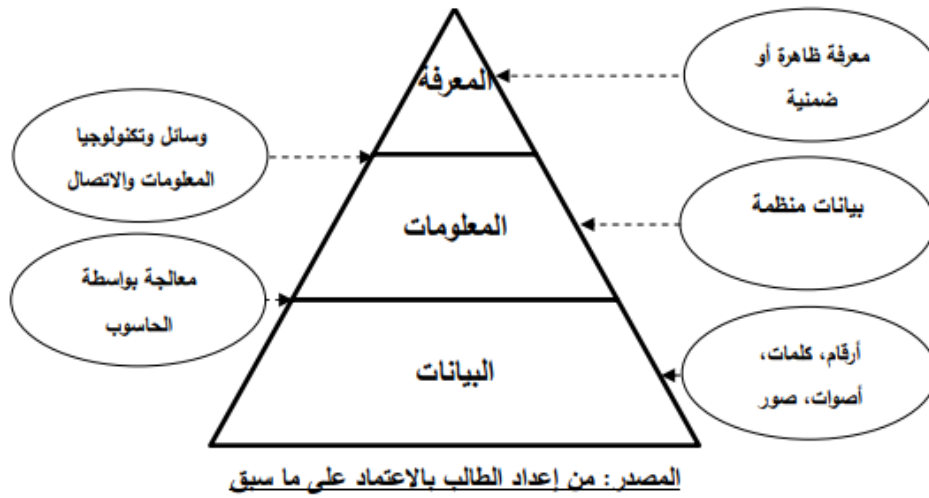
البعد البشري للمعرفة: إذا كان المنظور الرمزي يرى أن المعرفة تتمثل في الوثيقة كرمز للمعرفة الصريحة، فإن المنظور الإنساني يقوم على أساس أن المعرفة توجد لدى الموارد البشرية والكفاءات، وتبقى في عقولهم (المعرفة الضمنية أو الكامنة). إن المعرفة وفق البعد الإنساني تمثل رؤية المنظمة ككائن حي، حيث الحس الجماعي بالهوية والهدف المشترك، مما يجعل منها المعادل التنظيمي لدى المنظمة للمعرفة الذاتية لدى الفرد¹.

البعد الهرمي للمعرفة: وفق هذا المنظور تبدأ هرمية المعرفة من البيانات، وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة: الأرقام، الكلمات، الأصوات والصور، ثم تليها المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، فإذا كانت الأصوات بيانات فإن تحويلها إلى عدد لا متناه من التشكيلات يجعلها تصبح معلومات. وفي ظل تطور النظم الإلكترونية فإن الجداول والقوائم المصنفة للصفقات أو الزبائن تمثل معلومات لتأتي المعرفة في المستوى الأعلى، بحيث تمثل معلومات منظمة وقابلة للتطبيق في سياق معين. وضمن نفس الأعمال تتجسد المعرفة في التعامل مع الصفقات (البيانات)، وتصنيفها (المعلومات) وفق قواعد معينة بالمنظمة.

والشكل التالي يوضح البعد الهرمي للمعرفة ذلك:

¹ بيتر داركر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 4991، ص164.

الشكل رقم (02): هرمية المعرفة



المطلب الرابع: تحويل المعرفة

إن المعرفة الموجودة في المنظمة تنشأ من تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فينتج عن هذا التفاعل أربع إجراءات أساسية لتحويل المعرفة: الإشراف، التجميع والتركيب، الإخراج والإدخال¹. الإشراف (Socialisation (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية): ويقصد به عملية تقاسم الخبرات، ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة مع الفرد الآخر دون استخدام اللغة. وعادة ما يحدث ذلك من خلال الملاحظة، المحاكاة والتطبيق، ويتضمن هذا الإجراء وضع المعرفة الضمنية تحت تصرف كل فرد في المنظمة².

التجميع والتركيب (Combination (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة): هو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا الإجراء تحويل ودمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها³. الإخراج (Externalisation (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة): يتم تحويل المعرفة الضمنية وتجسيدها في معرفة صريحة يمكن تقاسمها مع الآخرين في المنظمة، وذلك من خلال التعبير عن المعرفة

¹ Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas, L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006, p61.

² نضال محمد الزظمة، مرجع سابق، ص 72.

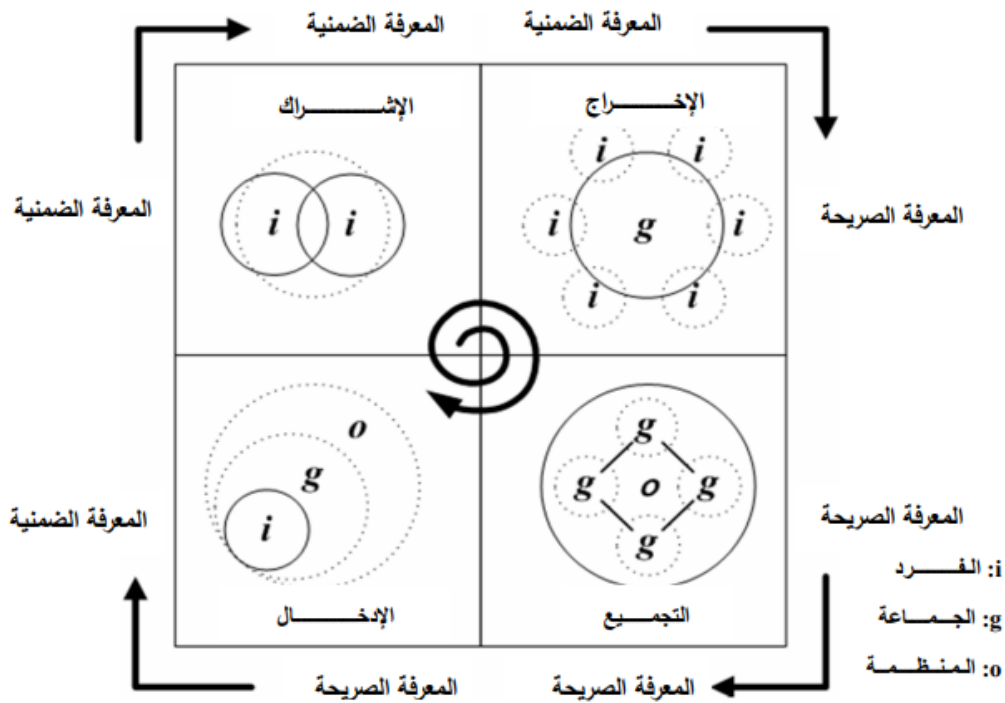
³ زكية بنت ممدوح، مرجع سابق، ص 110.

الضمنية بواسطة اللغة، الرسومات، الكتابة... . بعد ذلك يتم إدراكها وفهمها من خلال التحوير بين أعضاء فرق العمل، الحوارات...¹.

الإدخال Internalisation (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية): هو عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، ويرتبط بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالتطبيق الاجتماعي والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة تصبح أص ولا قيمة. وبذلك يصبح لدى الأفراد معرفة ضمنية كجزء من سلوكهم وذاكرتهم².

والشكل التالي يوضح الإجراءات الأربعة الأساسية لتحويل المعرفة:

الشكل رقم (03): طرق تحويل المعرفة



Source: Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Op.cit, p83.

¹ عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 15.

² Guillermo Cortes Robles, *Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas*, Op.cit, p62.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق أصبح يغطي مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها وعملياتها المختلفة.

المطلب الأول: إدارة المعرفة، النشأة والمفهوم

تزايد التركيز على مفهوم إدارة المعرفة خلال العقد الأخيرين، إلا أنه بقي غموضاً حول نشأته وتطوره، مما أدى إلى ظهور العديد من الآراء التي تختلف باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، لذا يحاول هذا المطلب تبيان نشأة إدارة المعرفة ومفاهيمها المتعددة.

- أولاً: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، من بينهم بيتر دراكر Drucker، بول ستراسمان Poll Strassman وبيتر سنج Peter Senge في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر وستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية، كما ركز سنج على المنظمة المتعلمة Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريستوفر أارجيريس Chris Argyris، وكريستوفر بارتليت Christopher Bartlett، وليونارد دوروثي Leonard Dorothy وغيرهم في أكاديمية هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة¹.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشان Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ دراكر Durcker بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من عمال المعرفة Knowledge Workers، يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة Hewlet Packard الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول

¹ صلاح الدين الكبيسي سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص ص 32 33.

ستريت Wall Street أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضا تطورا ملحوظا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة¹.

ولتقديم أساسا لتكنولوجيا لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في Organization وعلوم التنظيم، Slogan Management Review دوريات متخصصة مثل Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review التي تصدرتها مقالات دراكر آنذاك وغيرها.

بحلول عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة. وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا التي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

في النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة². من بين الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي الهائل وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة ما يلي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية،
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة الشبكة العنكبوتية العالمية الإنترنت The World Wide Web، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية، والأقمار الصناعية³،
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعالمية التجارة وتزايد المنافسة، والعولمة بأبعادها المختلفة.

- ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

¹ محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، 30/11/2005، ص 113 114.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 123.

³ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 26.

إدارة المعرفة ليست بالمفهوم البسيط، فلا يزال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، وهذا راجع لانعكاس زوايا النظر المختلفة لمفهوم إدارة المعرفة والتعامل معها، فصيغت عدة تعاريف تتطرق إلى إدارة المعرفة وفق عدة مداخل.

- **المدخل الاقتصادي:** يركز على تقييم المعرفة والكفاءات كعنصر غير مادي، وهو أساس اقتصاد المعرفة. إدارة المعرفة تعتبر كوسيلة تسمح بوصف، بل في بعض الحالات، تقدير الأصول غير المادية، أي تقييم رأس المال الفكري للمنظمة¹.
- **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة².
- **المدخل التقني:** وفيه انحياز لتقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد ذلك بتركيزها على تكنولوجيا المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، والمجسد للعمليات التنظيمية، ومسهل لنشر المعرفة وتطبيقها³.
- **المدخل الاجتماعي:** وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتعامل بين العاملين، عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة⁴.
- **المدخل المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها، كونهم ذوو مؤهلات عالية. وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم⁵.

في كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

¹ أفيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص 82.

² Malhotra, Yogesh: "Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, JulySep, 2000, p 83.

³ حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2006، ص20.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 36.

⁵ ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص84.

مما سبق نستطيع تمييز بعض الأبعاد التطبيقية والنظرية التي تحدد مفهوم إدارة المعرفة:

- إدارة نظامية صريحة وواضحة،
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج،
- إنتاج المعرفة عن طريق إنشائها والبحث عن مصادرها المختلفة،
- اختيار المعرفة وتقييمها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها،
- استخدام المعرفة بما يخدم مصلحة العمل (تخطيط، اتخاذ القرارات، حل المشكلات)،
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة،
- استخدام مخرجات المعرفة في رسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة.

إذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعني الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المنظمة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، وذلك عن طريق البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المنظمة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها وأخير المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع سواء في الإنتاج أو في العمليات، مما يضيف إلى مخرجات جديدة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق التميز على الآخرين.

- ثالثاً: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

إن عملية التفريق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات عملية صعبة، حيث أن هناك الكثير من الباحثين من خلال استعراض آرائهم نجد وجهات نظر متعددة، ولكنها في كثير من الأحيان متشابهة ومتقاربة من حيث المضمون والأبعاد المفاهيمية، وهناك الكثير من الباحثين ممن لا يجد أي فرق بين التعبيرين، في حين يرى آخرون أن المعلومات وإدارة المعلومات أساس لإدارة المعرفة¹.

- التقارب بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

بالنسبة للبعض لا يوجد فرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات والمعرفة، فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة ضرورية لإدارة المعرفة لأنها

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ص ص 63 64.

ضرورية لنقاسم وتوزيع المعرفة، لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة المعرفة ما هو في الحقيقة إلا إدارة المعلومات¹.

طبيعياً توجد عدة نقاط تقارب بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، فهناك فرضية تعتبر المعرفة ما هي إلا معلومات معالجة، وهي تتبنى نظرة ناقصة في مقارنة المعرفة بالمعلومات، وأن المعرفة مرتبطة بتدفق وتخزين المعلومات ومنه فإن إدارة المعرفة ترجع في النهاية كمشكل بسيط في معالجة المعلومات، ولكن هذه الفرضية ليست صحيحة فعموماً من المستحيل إنشاء معرفة صحيحة دون لبس انطلاقاً من مجموعة المعلومات لدى الفرد، خاصة إذا كان يملك معلومات غير كاملة، كما أنه من الواضح أن أفراد آخرين يستطيعون استخلاص معارف مختلفة انطلاقاً من نفس المعلومات لذا فإن العلاقة بين المعلومات والمعرفة جد معقدة.

من الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات ومن خلال إنشائها لقواعد البيانات والمعلومات، تقوم بجمعها ومعالجتها وتخزينها وبذلك تساهم بشكل فعال في خلق المعرفة وتطويرها بالمنظمة.

- نقاط الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

مفهوم إدارة المعلومات يقوم على افتراض استقرار البيئة التي تعمل بها المنظمة مما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل على شكل سجلات وأدلة عمل وتعليمات أمار ممكناً، في حين أن إدارة المعرفة تقوم على افتراضات بديلة أكثر واقعية وتلاؤماً مع الظروف البيئية المتغيرة تتمثل في صعوبة التنبؤ الدقيق بكافة العوامل المؤثرة على التنظيم، مما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة للتعامل مع تلك الظروف المتغيرة أمار صعباً، كما أن هناك جوانب معرفية غير قابلة للتقنين والتوثيق (المعرفة الضمنية)².

تتعلق إدارة المعلومات بالوثائق، التصاميم المسندة بالكمبيوتر، الجداول الإلكترونية ورموز البرامج، وهي تعني ضمان توفير المداخل، الأمن، الانتقال والخزن للمعلومات، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة في الابتكار، القدرة على التكيف، الذكاء والتعلم، العلاقات والأنماط، التعاون والمشاركة، والمهارات. فهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل، وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الاتصال وتشجيع

¹ أفيني عقيلة، مرجع سابق، ص ص 110 111.

² محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 2005/03/1516، ص 29.

المحادثة، المشاركة في المحتوى، التفاوض حول المعاني. غير أن التكنولوجيا لا تشكل المحور الرئيسي لإدارة المعرفة¹.

أيضا تعتبر أدوات ومهارات إدارة المعلومات الجيدة أسس مهمة للغاية، والتي تشمل مهارات المعلوماتيين المتمثلة في تصنيف المعلومات وأوعيتها، وإدارة قواعد البيانات النصية، بينما إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك، فهي تحتاج إلى عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة، وإلى نظم تتيح انسياب المعرفة وعمليات تشجع تطوير واستخدام المعرفة، بالإضافة إلى ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.

تعطي إدارة المعلومات الأهمية الأكبر للمعلومات، البيانات والتكنولوجيا التي تستخدم لتوصيلها للموظفين، أما إدارة المعرفة فتعطي الدور المهم للعنصر الإنساني المتمثل بقدرات الموظفين وخبراتهم والاتجاهات السائدة لديهم، وللمعاني التي يعطونها للمعلومات عند تحليلها وتفسيرها على اعتبار أنها تحدد طريقة استخدام المعلومات والاستفادة منه.

إن مفهوم إدارة المعرفة وعلى عكس إدارة المعلومات يعطي أهمية لدور الجماعة في تفسير المعلومات والمشاركة في الاستفادة منها ونقلها من موظف إلى آخر والاستعداد لدى الأفراد للتعاون فيما بينهم بحيث يعلم أصحاب المعرفة والخبرة زملائهم ممن لا تتوفر لديهم تلك المعارف والخبرات². يمكن القول أن إدارة المعلومات تتعامل مع البيانات والمعلومات، في حين تختص إدارة المعرفة في التعامل مع الأفراد باعتبارهم مصدر توليد وإنشاء المعرفة إضافة إلى التعامل مع البيانات والمعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تساهم في تطوير المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

– أولا: أهمية إدارة المعرفة

¹ أفيني عقيلة، مرجع سابق، ص 115.

² محمد قاسم أحمد، مرجع سابق، ص 30.

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- إدارة المعرفة تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها،
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه،
- إدارة المعرفة تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها،
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة،
- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم¹،
- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات والتحولات البيئية غير المستقرة،
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من المساهمات والإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة،
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية
- تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا².

¹صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص ص 42 43.

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 35.

- ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن الغرض من تحقيق أهداف إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك مجموعة من الأهداف العامة وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب،
 - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها،
 - تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم،
 - نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة،
 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة،
 - تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج،
 - الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها،
 - جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات¹،
 - إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار،
 - تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها، - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر،
 - الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة،
 - نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية،
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية،

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 60.

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية¹.

المطلب الثالث: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة

جاء الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة تعددت أبعاد إدارة المعرفة وتنوعت مداخل المنظمات لإدارتها.

- أولاً: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة، والإلمام بشكل تام بآلية إدارة المعرفة، والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها.

- **البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكّلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة. لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

- **البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. وذلك عن طريق تجديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

- **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة².

- **البعد الاقتصادي:** ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لأرس المال البشري³.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ص 4950.

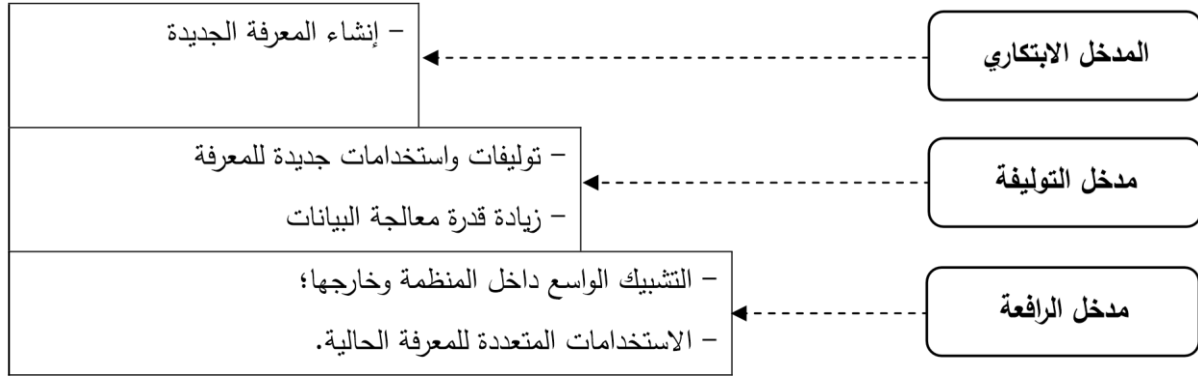
² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

³ Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 13 Avril 2003, Université de Paris Dauphine, p 07.

– ثانيا: مداخل دراسة إدارة المعرفة

في ضوء التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، يتجلى أن هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المنظمة، والمتمثلة في:

الشكل رقم (04): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2005، ص118.

1. مدخل الرفاعة:

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرزمة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة، والمتمثلة في:

1.1. القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع، تصنيف، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، وهذه القدرة تتزايد باستمرار.

1.2. التشبيك الفائق: يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل أي طرف بشري. إن تحليل الأبحاث التي تناولت إدارة المعرفة يبين أن العديد منها ركز على علاقة المعرفة بالمعلومة، الأمر الذي ساهم من الناحية الواقعية في حصر المعرفة في مخزون للمعطيات أو المعلومات، بسبب استبعاد عامل التفكير الذي يعتبر أساسيا ضمن هذا المجال، وعليه فإن المعرفة تبقى جامدة وغير مترجمة من قبل المتدخلين لتحقيق فعل ما.

1.3. برمجيات التطبيق: التي مازالت تستخدم في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج، الأعمال الإدارية، المحاسبة والمالية... وفي المنظمات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون¹.

لابد من الإشارة إلى أنه ضمن مدخل الرافعة يتم التركيز على العلاقة بين المعلومات والمعرفة، الأمر الذي أدى في كثير من الأحيان إلى حصر المعرفة في المعلومات بسبب تغييب جانب التفكير، وبالتالي التركيز على الجانب الظاهر من المعرفة وإهمال الجانب الضمني الناتج عن التفكير والخبرات، والاكتفاء بإدارة الوثائق، جمعها، تصنيفها، ومعالجة المعلومات المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات ومستودعاتها وفي الشبكات.

ذلك يعني أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم البيانات والمعلومات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون لا يتطور كثيراً. وتتمثل البنية التحتية للمنظمات القائمة على هذا المدخل في الوثائق وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على هذا المدخل في إدارة الوثائق ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

2. مدخل التوليفة:

بخلاف مدخل الرافعة، يعمل مدخل التوليفة على توظيف المعرفة المتاحة في بعديها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري¹.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة ضمن توليفات جديدة وضمن استخدامات مغايرة، أو في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية².

3. المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينية العمليات المعرفية، بل هي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي فإن المعرفة

¹ نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 114.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط01، 2007، ص 47.

ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين. ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة وهو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها¹.

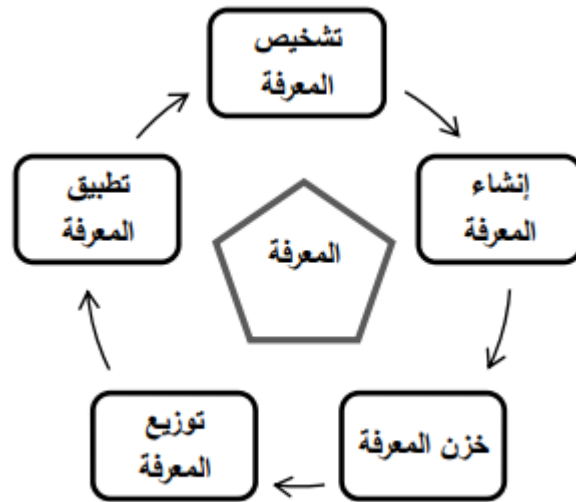
المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي ومتكامل فيما بينها، حيث أن كل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

والشكل التالي يوضح مختلف العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

الشكل رقم (05): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

- أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة،

¹ عجيلة محمد وآخرون، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2007/11/2728. ص ص 06 07.

ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة¹. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

إن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة.

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

المحور الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

المحور الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء².

- ثانياً: إنشاء المعرفة

إنشاء المعرفة هي عملية دورية، تعني عند العديد من الكتاب توليد أو بداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لإنشاء رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها³.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص40.

² نضال محمد الزظمة، مرجع سابق، ص44.

³ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط01، 2007، ص32.

وتعتبر عملية إنشاء المعرفة عملية دورية تعتمد على قدرة الأفراد الذهنية في الوصول إلى مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف، ويؤدي إنشاء المعرفة إلى توسيعها من خلال ديناميكيتين:

- تحويل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة،

- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ثم المنظمي¹.

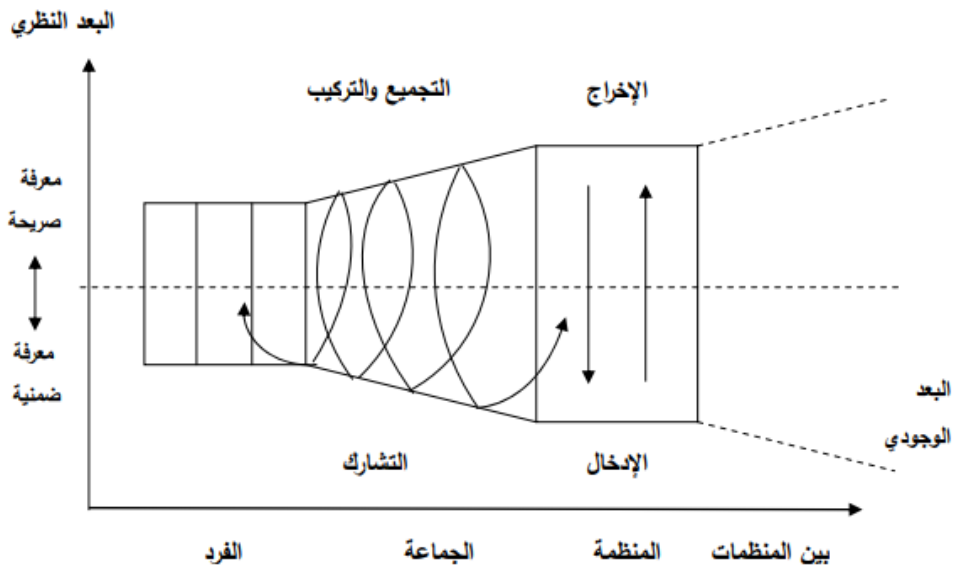
وبالتالي فإن إنشاء المعرفة عملية اجتماعية، إذ تعد المعرفة الضمنية لدى الأفراد أساس إنشاء المعرفة الجديدة، لذا ينبغي على المنظمات حشد المعرفة الضمنية المنشأة والمتراكمة على المستوى الفردي وتعميمها وتضخيمها من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة المذكورة سابقا (التشارك، التجميع والتركيب، الإخراج، والإدخال)، وبلورتها في المستويات العليا للمنظمة (فردي، جماعي، تنظيمي، بين المنظمات)، وهذا ما يطلق عليه لولب المعرفة. وفيه يصبح التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة أكبر حجما ونطاقا فيما يصعد نحو المستويات الأعلى للمنظمة.

ومنه فلإنشاء المعرفة بعددين: البعد النظري المعرفي والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب إنشاء المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الصريحة انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعودا¹.

ويوضح الشكل الآتي أن إنشاء المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط بل أنه يمكن أن يحدث أيضا بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 196.

الشكل رقم (06): لولب إنشاء المعرفة



Source: I. Nonaka, H. Takeuchi, La connaissance créatrice, op cit, p 95.

من خلال الشكل يلاحظ أن إنشاء المعرفة عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي ثم تتدرج صعوداً عبر مجتمعات تفاعل متزايدة الاتساع وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية (نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 47.)، حيث تتفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الاتجاهين وبشكل متواصل من الحركة والتدفق عبر مختلف أنماط تحويل المعرفة، لتنتقل من الحالة الضمنية إلى الحالة الصريحة من جديد من خلال لولب المعرفة¹.

وتبدأ عملية إنشاء المعرفة بالاشتراك في المعرفة الضمنية عندما يعبر الفرد صاحب المعرفة عن فكرة في ذهنه، فيقدمها أو يتقاسمها مع الآخرين في المنظمة، فيتم تبادلها ومناقشتها في بيئة العمل، ثم يتم استدعاء العقل الجماعي للمنظمة (الذاكرة الجماعية) على مستوى الجماعة أو فريق العمل فيحصل نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لأفراد الجماعة، ومن ثم يتم تحويل المعرفة المشترك فيها إلى معرفة صريحة في صورة مفهوم جديد، وبعد ذلك يتم تحويل المفهوم الجديد إلى نموذج أصلي يمكن أن يأخذ شكل نموذج أولي مثل قيم منظمة جديدة، نظام إداري غير مألوف... وغيرها من الأشكال المعرفية، ومن ثم تنتقل المعرفة المنشأة في قسم معين مثلاً إلى الآخرين في القسم نفسه وإلى أقسام أخرى أو حتى أطراف خارجية، يمكن أن تشمل العملاء، خاصة المنظمات التابعة، إذ أن المنظمة المنشأة للمعارف تكون في تبادل مستمر للمعارف في البيئة.

¹عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 34.

- ثالثاً: خزن المعرفة

خزن المعرفة يعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطر كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمار مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لإنشاء وتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها¹.

يجب أن يتم حفظ المعرفة على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين: الأفراد: فالأفراد هم حفظة الخبرات ويحتويون الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم².
وضمن هذا السياق يجب أن يمثل تخزين المعرفة جساراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدابتها وتحديثها.

- رابعاً: توزيع المعرفة

إن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 99.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 197.

المناسبة¹. أي أن توزيع المعرفة يمثل مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها².

وضمن هذا السياق فإن توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

وينبغي عند المفاضلة بين وسائل وآليات التوزيع مراعاة طبيعة المعرفة كما ونوعا، ومدى الحاجة لها وضغط الوقت المطلوب لإيصالها وخلفية الطرف المستفيد منها وقدرته على استيعابها³. ولقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها:

- ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهي قد تكون فرد وقد تكون شيئا آخر،
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتقهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها،
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك،

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 49.

² طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الج زائر 03، الج زائر، 2011، ص 80.

³ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 50.

- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي¹.

وبفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، زودت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورت عملية توزيع المعرفة ونشرها من خلال مداخل حديثة تشمل:

- الوسائط المتعددة كتقنيات الصوت والصورة،

- قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الاتصال،

- تحديث وتعديل المعلومات واقتفاء أثرها².

- خامسا: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين³. وذلك يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.

فالمعرفة وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة إنسانية ما لم توضع في موضع التطبيق العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فعندما تتحول المعرفة لدى الخبير من أفكار مرمزة أو ضمنية إلى عمل بأداء حسن أو إلى منتجات ذات قيمة مضافة، حينئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو المجتمع ككل⁴.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

¹صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 75.

²طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، 2003، ص 122.

⁴محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 103.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، حيث تعتبر العناصر البشرية، الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم الدعائم التي تركز عليها ممارسات وعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: الموارد البشرية

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لإنشاء المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

- أولاً: تصنيفات أفراد المعرفة

يستخدم مصطلح أفراد المعرفة للإشارة إلى كل فرد يعمل في مجال المعرفة ويتعامل بها سواء كان ذلك بإدارتها، إنتاجها، أو دعمها في المنظمة¹، ففي منظمات المعرفة مثل المدارس، المعاهد والجامعات يمكن اعتبار التلاميذ والطلبة المستفيدين من خدمات المنظمة أيضاً أفراد معرفة، فكل فرد في المنظمة يعتبر مسؤولاً وجزء من عمليات إدارة المعرفة. ويشمل أفراد المعرفة ما يلي:

1. قيادة المعرفة

تعد قيادة إدارة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة وذلك مع زيادة الاهتمام بحقل إدارة المعرفة ومع ازدياد أعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وأهمية هذه الأخيرة في تحقيق أهداف المنظمات.

لقد بدأ استخدام مصطلح قائد المعرفة أو ضابط المعرفة في المنظمات ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمات²، ويعتبر قادة المعرفة أفراد جد مهمين في منظمات المعرفة مهما كانت مواقعهم الوظيفية في التنظيم، فهم في غالب الأحيان شخصية خبيرة مبدعة تعمل على تدعيم وتشجيع إبداعات وابتكارات الأفراد الآخرين في المنظمة، فقائد المعرفة فرد متميز يمارس تأثيراً إيجابياً قوياً على أعضاء

¹ عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 62.

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 74.

الجماعة التي تتبعه في سبيل إنشاء المعارف، تخزينها، توزيعها، وكذا نشر وترسيخ القيم الداعمة لإدارة المعرفة لدى الأفراد في المنظمة¹. وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام التي تتمثل في:

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومنتيناً. أما دور القيادة في الثقافة فيمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم،
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومرافقتها بما يشمل ذلك من المكتسبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة ومراكز البحوث والبيئة المنظمة المستندة إلى المعرفة،
- تقديم المدخلات المهمة في عملية إنشاء المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير المنتج الجديد، بحوث التسويق، استراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات)، - قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال أساليب القياس المختلفة،
- إدارة مديري المعرفة والإشراف على وظائفهم ووضع مقاييس اعتراف إدارة المعرفة،
- قيادة وتطوير المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة².

2. مدراء المعرفة

وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية في المنظمة. فمدراء المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتمييزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها³. من بين أدوار مدير المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:

- تعظيم العائد على استثمار المعرفة في العمليات، الأفراد والتكنولوجيا،
- إشراك أفضل الممارسات وتعزيز مشاركتها بين الأفراد،
- تحسين وتشجيع ابتكارات وإبداعات المنظمة،
- تقليل فقدان المعرفة في كل المستويات التنظيمية،

¹ عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 64.

² وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007، ص 62.

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 356358.

- العمل كوكيل تغيير من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشاركة في المنظمة،
- تشخيص المشكلات وتحديد حلولها وإيجاد الحلول اللازمة لها،
- الربط بين توقعات الأفراد وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها،
- الاستماع والإصغاء إلى الأفراد للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة عن تفاعلاتهم،
- العمل على حل المشكلات القائمة دون افتعال غيرها.

3. عمال (صناع) المعرفة

اختلف الباحثون في تعريفهم لعمال المعرفة فمنهم من ذهب لتعريفهم بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، وذهب فريق آخر إلى تعريفهم بأنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، وأضاف فريق ثالث بأنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.

كما أن صناع المعرفة يختلفون عن صناع البيانات وأن صناع المعرفة ينشؤون المعرفة ويكونون أكثر علما وثقافة من صناع البيانات، وقد يكونون أعضاء استشاريين للمنظمة¹.

فعمال المعرفة أفراد ذوو مهارات عالية في مختلف المجالات، يدركونها قبل غيرهم، وتكمن أهميتهم في المعارف الكامنة في عقولهم، والتي تمكنهم من تحقيق نتائج مهمة للمنظمة من خلال قدراتهم على حل المشكلات وإنشاء المعارف الجديدة².

ويقع على عاتق عمال المعرفة القيام بكل نشاطات وعمليات المعرفة (الإنشاء، التخزين، التوزيع، التطبيق) سعياً لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى:

- الإسهام في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيمها وربطها مع بعضها البعض عبر التقييم المستمر للمعلومات المخزنة في الأنظمة التقنية المختلفة،
- تقييم وتعزيز وحساب فوائد المدخلات من المعلومات لكي يتم تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوار الأفراد تحديد من سيتم إيصال هذه المعرفة إليه،
- اختيار والمعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بدور فاعل ومحفز،

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 354.

² وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 63.

- بناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع الأفراد في الأقسام الأخرى،
- تعد الخبرات من السمات التي يختص بها الأفراد دون الموارد الأخرى وتعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي،
- يعتبر الأفراد ناقلين، ملقنين، ومطورين للقيم الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة جيلا بعد جيل،
- إعداد وابتكار البرمجيات والنظم اللازمة لإدارة المعرفة في المنظمة¹.

4. أفراد الدعم والإسناد

وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لعمال المعرفة والمدراء، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم الذين يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم عمال ومدراء المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ويرتبط عملهم أكثر بالتوثيق والاتصال².

- ثانيا: صفات أفراد المعرفة

- يستلزم تطبيق إدارة المعرفة توفر أفراد معرفة بصفات ومهارات خاصة تمكنهم من الإحاطة بجوانب العمل المنوط إليهم، ولعل أهم هذه الصفات ما يلي:
- امتلاك الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتجات وأداء المنظمة وإنشاء القيمة من خلال فهم خصائص وحدود مهام المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها،- القدرة على العمل مع الأفراد،
- التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير،
- الاتصال بالآخرين في جميع الاتجاهات، وامتلاك الفهم لعمل المستويات الإدارية المختلفة،
- القدرة على تشخيص المشكلات وتأثيراتها وفهم توقعات الأفراد عن حساسية تطبيق نظم إدارة المعرفة،
- المعرفة الواسعة بممارسات الأعمال بشكل عام، مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا،
- التفاعل الديناميكي مع الآخرين ضمن فرق العمل،
- امتلاك المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظمها وبرمجتها،

¹Debra M. Amidon, traduction et adaptation par Ennika MercierLaurent & Grégory Cruz, Innovation et management de connaissances, édition d'organisation, France , 2001, p 129.

²عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص64.

- القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لإنشاء المعارف، والقدرة على استخدام هذه المعلومات بشكل دقيق وفهم نتائج الاستخدام،
- الميل إلى أداء الأعمال الجديدة أكثر من الأعمال الروتينية،
- قبول مشاركة المعرفة والمعلومات مع الآخرين وعدم احتكارها،
- الاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة وعدم الاستسلام أمام العوائق،
- قابلية تطوير معارفهم من خلال التعلم المستمر¹.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم ما يميز العصر الحالي، وباتت تلعب دوراً رئيسياً ولا غنى للمنظمات الحديثة عنها مهما كان مجال عملها.

ويرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة². ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أفراد بعينهم.

- أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الإلكترونية على نطاق واسع، ويعني مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة المخصصة لمعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمنظمات إضافة على البرامج التي

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 355.

² حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 318.

تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق بذلك من أجهزة وبرامج ومعدات¹.

كما تعني تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل الوسائل والطرق المبتكرة الحديثة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطوي رها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف².

وفي نفس السياق تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها تلك الأدوات والمعدات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تمكن الإدارة من استعمال المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة، وتتضمن البرامج الفنية والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات وشبكات الربط بين الحواسيب، والعناصر الأخرى ذات العلاقة³.

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المتطلبات الرئيسية لإدارة المعرفة بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي دونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل تام.

– ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لإدارة المعرفة

لقيت نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تقدم الدعم إلى عمليات إدارة المعرفة ومجالات الاستفادة منها باهتمام كثير من الباحثين، وذلك لأن هذه التكنولوجيات تتعامل بشكل فريد ومباشر مع وظائف التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، فنظم عمل المعرفة، نظم الذكاء الصناعي، نظم مساندة القرارات الجماعية، ونظم أتمتة المكتبات، لها خصوصية في مجال إدارة المعرفة، لأنها تركز على دعم العمل المعرفي، وعلى التعريف بقواعد المعرفة المنظمة واقتناصها، ومثل هذه القواعد تشتمل على أنواع المعرفة التالية:

- المعرفة الداخلية محكمة البناء، والمعروفة باسم المعرفة المعلنة الواضحة (المعرفة الصريحة)،
- المعرفة الخارجية للمنافسين، المنتجات، الأسواق، ومن ضمنها المعلومات التنافسية،
- المعرفة الداخلية الرسمية، والتي تسمى في الغالب المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، إلا أنها لم توثق وتدوّن بعد، بشكل محكم البناء⁴.

¹مزهرة شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 63.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 107.

³ إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 154.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 151.

- كل ذلك لتعزيز قاعدة المعرفة، وفيما يلي بيان لهذه النظم وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة:

1. نظم إنشاء المعرفة (نظم عمل المعرفة):

ويقصد بها النظم التي تعمل على إنشاء وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها، حيث يجزأ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة، كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرارية تجديد المعرفة¹.

لنظم إنشاء المعرفة صفات خاصة تعكس حاجات ومتطلبات خاصة بالعاملين في المجال المعرفي يمكن أن نحددها فيما يلي:

- ينبغي على نظم عمل المعرفة (إنشاء المعرفة) أن تؤمن للعاملين في المجال المعرفي الوسائل والأدوات المتخصصة التي يحتاجونها، مثل رسومات ذات قدرات عالية، وأدوات تحليل مناسبة، وأدوات إدارة الوثائق والاتصالات،

- هذه النظم والأدوات تتطلب قدرات حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها ومع تعقيدات الرسومات فيها، أو الحسابات المعقدة الضرورية لعدد من العاملين في المجال المعرفي، مثل الباحثين العلميين، ومصممي الإنتاج، والمحللين الماليين،

- وحيث أن العاملين في المجال المعرفي يركزون على المعرفة من خارج المنظمة، فإن مثل هذه النظم والأدوات المستخدمة ينبغي أن تسهل لهؤلاء العاملين سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات من خارج المنظمة،

- تهيئة محطات عمل مناسبة مع طبيعة عمل وأداء العاملين في المجال المعرفي، فالمصممون في المجال الهندسي مثلاً يحتاجون إلى محطة عمل مختلفة عن تلك المحطة التي تهيأ للمحللين الماليين، فالنوع الأول يحتاجون إلى رسومات تتطلب قدرات كهربائية كافية للتعامل مع تصميم نظام الحاسوب ذي ثلاثة أبعاد، في حين أن المصممين الماليين يحتاجون إلى الوصول إلى عدد كبير من قواعد البيانات الخارجية، وتكنولوجيا الأقراص الضوئية لغرض التخزين الكافي، والوصول إلى كم هائل من البيانات المالية².

¹ عبد الستار العلي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 192.

² وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 67.

وتتضمن هذه النظم العديد من النظم المتخصصة، والتي تصمم بشكل خاص بغرض تحسين إنشاء المعارف والتأكد من أن معرفة جديدة أو خبرة فنية قد أوجدت واندمجت مع إدارة الأعمال وذلك من خلال دعم تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وتطوير المعارف التي تم الحصول عليها من قبل، ومن هذه النظم ما يلي:

1.1. نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: توفر هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، وأدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه النظم إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة أو الحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة، وتصمم محطات عمل المعرفة غالباً لمهام متخصصة في الأداء، فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم تختلف تماماً عن محطات عمل المحلل المالي.

1.2. نظم الواقع الافتراضي: تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر التكنولوجيا المتطورة. ويقصد بالواقع الافتراضي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير فيها بالزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات هذه النظم في صنع التصاميم، المجالات الطبية، التصميم عن بعد، وغيرها من التطبيقات الأخذة بالتزايد والتي تتوصل يومياً إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقاً جديدة للمعرفة الإنسانية¹.

1.3. نظم التنقيب عن البيانات: تتيح هذه النظم تقديم تقنيات بحث واستكشاف للعلاقات المفيدة بين البيانات وخاصة الأنماط المخفية الموجودة بين عناصر البيانات ولكنها مستقرة بين أكوام كبيرة من البيانات ومستودعات البيانات، وكذا العمل على بناء ارتباطات وعلاقات جديدة تستفيد منها الإدارة في التصنيف².

2. نظم الحصول على المعرفة (نظم الذكاء الصناعي):

يشير حقل نظم الحصول على المعرفة إلى تطبيقات الذكاء الصناعي والذي يشمل تلك الجهود التي تعمل على تطوير نظم المعلومات المحوسبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للأفراد، نظم تستطيع إنجاز مهام فعلية وتنسيق متكامل، أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك المادي³.

¹ وهيبية حسين داسي، نفس المرجع السابق، ص 68.

² عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 121.

³ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005، ص 10.

تعتبر نظم الذكاء الصناعي كل المحاولات والجهود المبذولة في تطوير نظم المعلومات المحوسبة، على مستوى الأجهزة والبرمجيات، بطريقة تجعلها تتصرف كأفراد، ومن هذا المنطلق فإن الذكاء الصناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال الأفراد، بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود ضيقة تلك الأعمال والأساليب التي هي جزء من أعمال الأفراد، المنبعثة من ذكائه وقدراته.

وعليه فإن الذكاء الصناعي هو تطوير لنظم حاسوبية تتصرف بمحاكاة ذكاء الإنسان، وأهم تطبيقاته التي تدعم عملية الحصول على المعرفة وترميزها ما يلي:

2.1. النظم الخبيرة: إن النظم الخبيرة هي التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي في مجال محدد وهو برنامج كمبيوتر مصمم لنمذجة الخبرة الإنسانية في حل المشاكل، بمعنى آخر يركز النظام الخبير على معرفة الخبير الإنساني، وتفكيره وإدراك الخبير أو على طريقته في التعامل مع الأشياء. وتتكون النظم الخبيرة من قاعدة المعرفة، الذاكرة العاملة، آلة الاستدلال، تسهيلات التفسير، والواجهة البيئية للمستفيد. ومن دوافع اللجوء إلى النظم الخبيرة أنها:

- تقوم بمحاكاة الإنسان، تفكيراً وأسلوباً وتثير أفكار جديدة تؤدي إلى الابتكار،
- توفر أكثر من نسخة واحدة من النظام، وبذلك تعوض عن الخبراء، وتقلص من الاعتماد عليهم،
- تستطيع أن تقلص من الأعمال الروتينية، والأعمال غير المرضية بالنسبة للفرد غير العادي،
- توثق المعرفة والخبرة في مستودع من أجل العاملين الذين سيلتحقون بالمنظمة فيما بعد،
- تجنب الملل الذي يكون بتكرار الأعمال، وتمكن من استخدام المعرفة والخبرة لتدريب الآخرين¹.

2.2. نظم الشبكات العصبية: إن الشبكات العصبية هي نظم محوسبة تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (الدماغ)، وتعرف بأنها نموذج رياضي للعقل البشري الذي يحاكي طريقة تداخل الأعصاب لتشغيل البيانات والتعلم من الخبرات.

وعلى عكس النظم الخبيرة تحتاج الشبكات العصبية إلى مهندسي معرفة لأنها لا تقوم على تقنية

نمذجة المعرفة الإنسانية أو الذكاء الإنساني، ولا تنشأ حولاً مبرمجة أيضاً².

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، مرجع سابق، ص 359.

² وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 84.

2.3. **نظم المنطق الضبابي (المبهم):** المنطق الضبابي أحد تطبيقات الذكاء الصناعي المتنامي في مجال الأعمال، يسمح بالتعامل مع البيانات والمعارف الغامضة، غير المؤكدة، المتغيرة أو غير المجسدة تماما في الواقع، لذا فإن المنطق الضبابي يقوم على الاحتمالية (البحث عن مستويات متعددة من الصحة). وتتميز هذه النظم بالمرونة لأنها تستخدم للحصول والتعامل مع المعرفة الضمنية والبيانات الاحتمالية التقريبية ذات نطاق أوسع من البدائل، والقدرة على التعامل في وجود بيانات ومعارف غير كاملة¹.

2.4. **الخوارزميات الجينية:** وهي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة، أي أنها نظم حاسوبية تستخدم بصورة واسعة في مجال البحث عن الحلول والبدائل المثلى للمشاكل الإدارية. تقوم هذه النظم على محاكاة حياة الجينات الموجودة في الكائنات الحية لتمثيل تطورها، نقطة انطلاقها إيجاد الحلول بأنماط وأشكال مختلفة (مخططات، قواعد، أرقام،...).

3. نظم خزن المعرفة:

وهي نظم تسمح بتخزين وحفظ المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها ومن أمثلتها: قواعد البيانات وقواعد المعرفة.

3.1. **قواعد البيانات:** وتسمح بتخزين البيانات المترابطة بأسلوب منظم يسهل عملية الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

3.2. **قواعد المعرفة:** تضم مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، حيث تم تطوير قاعدة مستقلة للمجال المعرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة الممكن الحصول عليه في مجال معين².

4. نظم توزيع المعرفة:

من أهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة توزيع المعرفة وتبادلها، لذلك أوجدت مختلف النظمو التكنولوجيات التي تيسر ذلك من أمثلتها ما يلي:

4.1. **البرمجيات الجماعية:** وهي نظم لتوسيع وتطوير صنع القرار الجماعي، فهي تعمل على دعم وإسناد عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة وبحضور العقل الجماعي لصحاب القرار، كالبريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية، ...

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، مرجع سابق، ص 362.

² سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 36.

4.2. الإنترنت: الإنترنت هي مجموعة من ملايين الحواسيب، منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدمي هذه الشبكة سواء في المنظمات أو عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو المشاركة في ملفات، ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، وذلك لسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية المشاركة¹. ومن هذا المنطلق فإن شبكة الإنترنت تعتبر أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمنظمات وللأفراد في الوقت الحاضر، حيث أصبحت شبكة الإنترنت أم الشبكات². بالإضافة إلى الأدوات المستعملة فيها، كمناقشات الأخبار، جدولة المجموعة، نشر الويب، ومن أهم مزايا استخدام الإنترنت ما يلي:

- الحصول على الميزات التنافسية (قدرة أكبر على توجيه الإنتاج نحو الكمية المطلوبة، إمكانية عرض خدمات عديدة و التحول للمنافسة بالسعر بدلاً من المنافسة بالخدمة)،
- استخدام نظام فعال يساهم في جعل المعلومات قادرة على إشباع حاجات المستخدمين بأكثر قدر ممكن،
- تخفيض كبير في الوقت اللازم للحصول على المعلومات.

4.3. الإنترنت: وهي شبكة خاصة بمنظمة ما، تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة، ولا تسمح لأي مستخدم من خارج المنظمة من الاستفادة من خدمات هذه الشبكة، وبالتالي تعمل على حمايتها من عبث أي فرد من خارج المنظمة، والإنترنت في الواقع هو نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل منظمة يستطيع العاملون في هذه المنظمة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها، كما أن الإنترنت تسمح للمنظمة أن تكون على اتصال بشبكة الإنترنت دون أن تتأثر بالمشاكل التي يسببها المستخدمون من الخارج بسبب الوصول إلى المعلومات الخاصة داخل شبكة المنظمة³، وتمثل الشبكة الداخلية التي تربط أفراد المنظمة، فهي تكنولوجيا أساسية لدعم تبادل المعارف ونشرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة. ومن أهم استخدام الإنترنت ما يلي:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها،
- رفع كفاءة عمليات الاتصال و اتخاذ القرار،

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليزاوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

² عامر إب ارهيم قنجديلي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 2005، ص63.

³ عصام البحصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على الق ار ارت الإدارية في منظمات الاعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 01، جانفي 2005، ص12.

- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.
- وباختصار يمكن القول أن وجود هذه الشبكة داخل المنظمة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق وإدارة عمليات المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

5. نظم تطبيق المعرفة:

تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تطبيق المعرفة والتي هي غاية المعرفة من خلال بعض التكنولوجيات والتي منها:

5.1. نظم دعم القرار: نظم تفاعلية تعتمد على الحاسوب ونماذج قرارات وقواعد بيانات متخصصة

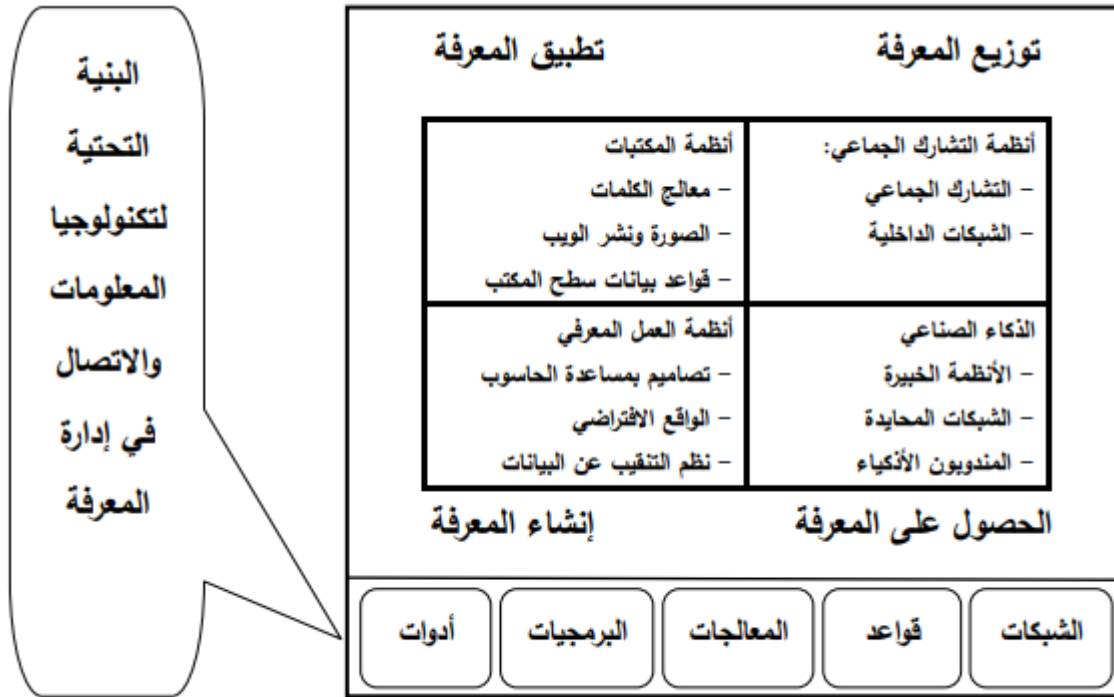
لدعم ومساعدة صناعة القرار في المنظمة.

5.2. نظم المعلومات الإدارية: وهي من الأدوات التقليدية، غرضها الأساسي ترشيد اتخاذ القرارات

وتطبيق المعارف في حل المشكلات¹.

¹عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص 127.

الشكل رقم (07): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، مرجع سابق، ص 104.

- ثالثاً: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة

يمكن أن نلخص دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- المساهمة في السيطرة على أماكن المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وبتكلفة أقل،
- المساعدة على تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل أفراد المعرفة لإنشاء معرفة جديدة،
- تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل، خزن، مشاركة، تطبيق البحث،
- توفير وسائل اتصال تسهل من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوي على جميع المعارف حول المواضيع ذات الصلة بعمليات المنظمة،
- المساعدة في إنجاز الوظائف المكتبية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها،
- حيازة المعرفة الخارجية، ونقل المعرفة الصريحة داخليا¹.

¹ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 94 95.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

بالإضافة إلى الموارد البشرية (أفراد المعرفة) وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يعتبر الهيكل التنظيمي من المتطلبات المهمة في تطبيق إدارة المعرفة، فالهيكل التنظيمي يعد من المقومات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف أو نشاء المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة مجدية.

- أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

لم يستطيع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

حسب روبرت أبليبي Robert Appleby الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... و تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي. أما روبنز Robbins فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث يحد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها.

وحسب ستونار Stonar فإن الهيكل التنظيمي يعبر عن الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. أما فريمان Freeman فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها¹.

وحسب هينينز Hinings فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضاً ذلك التفاعل، وهذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المنظمة².

يمكن القول أن الهيكل التنظيمي إطار يوضح أدوار ومهام ومسؤوليات الأفراد والجماعات في المنظمة، والربط بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205.

² ريتشاد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001 ص 198.

- ثانيا: طرق بناء الهيكل التنظيمي

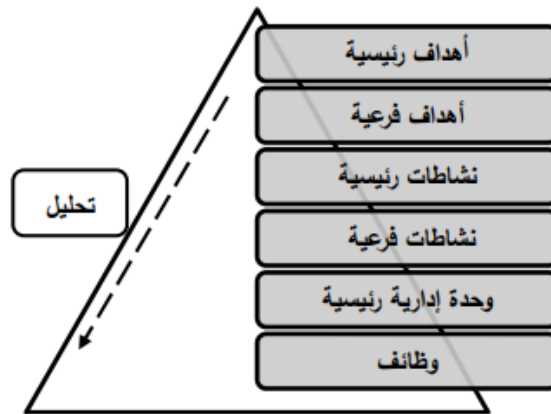
إن من بين الطرق الأكثر استعمالا في بناء وتصميم الهياكل التنظيمية في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، طريقة تحليل الأهداف وطريقة تجميع الأنشطة.

1. طريقة تحليل الأهداف:

ويطلق عليها أيضا أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى الأسفل. ويستعمل عادة في المنظمات الجديدة (في مرحلة الانطلاق). حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية وفقا لطبيعة النشاط و تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية وكل وحدة فرعية إلى وحدة إدارية أصغر. وهكذا تتواصل عملية التقسيم حتى الوصول إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم (تكون عادة على المستوى التنفيذي) وهكذا كلما زاد حجم المنظمة زاد مستوى تمايز الأعمال التي تقوم بها¹. وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- المرونة: وتقتضي استيعاب الأعمال التفصيلية،
- الشمولية: ينظر لمجمل الأعمال نظرة إجمالية².

الشكل رقم (08) : طريقة تحليل الأهداف



المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 148.

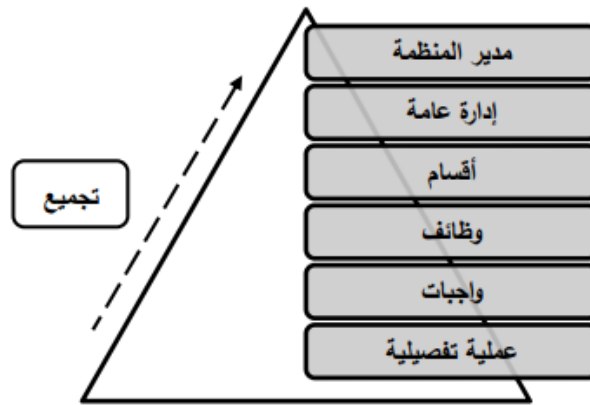
¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة، عمان، 1999، ص 146.

² عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، العدد 02، 2001، ص 139.

2. طريقة تجميع الأنشطة:

يعبر عليها أيضا بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى، أي نقطة البداية من القاعدة و تتركز هذه الطريقة على حصر الأعمال التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول. بالإضافة إلى تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وبناء وحدات إدارية تتشكل منها الأدوات¹. هكذا حتى نصل إلى المدير العام للمنظمة ويتمثل أساس التجميع في التشابه والتكامل بين الأنشطة.

الشكل رقم (09) : طريقة تجميع الأنشطة



المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 149.

3. الاختيار بين الأسلوبين:

يجذب القائمون على التنظيم في جل المنظمات أسلوب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تحليل الأهداف بحكم خاصية المرونة والشمولية. عكس الطريقة الثانية والتي تحظى بتأييد مستشاري التنظيم بسبب صعوبة حصر جميع العمليات التشغيلية التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة منذ البداية.

- ثالثاً: تقسيمات الهياكل التنظيمية

تحتوي المنظمات على عدد من المهام والأنشطة، الأمر الذي يتطلب تجميعها على أساس منطقي، من خلال التشابه في المهام أو في الأنشطة أو التكامل بينهما أو التابع بينهما، ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله مبرزاً التقسيمات الأفقية للإدارات والأقسام المختلفة والتقسيمات العمودية وأيضاً المستويات

¹شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 147.

الإدارية¹. ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكن بوضوح تحديد المستويات والسلطات، كذلك تسهيل عملية الاتصال حيث يظهر علاقات الأقسام والإدارات بعضها ببعض، كما يسهل من عملية اتخاذ القرار، كذلك يمكن المنظمة من تحديد الفجوات التنظيمية وسدها ومنع التداخل بين الوظائف.

1. حسب معيار السلطة:

باعتداد معيار السلطة في تحديد الشكل التنظيمي تكون تقسيمات يمكن حصرها في النموذجين التاليين:

- 1.1. النموذج الميكانيكي في تصميم الهياكل التنظيمية: حيث يركز على المهام والسلطات والتدرج الوظيفي والاهتمام بالتكلفة والعائد ومبدأ وحدة الأمر ونطاق الإشراف.
- 1.2. النموذج العضوي في تصميم الهيكل التنظيمي: كان لنظرية النظم دور هام في تقرير النموذج العضوي في التنظيم ومنه تصميم الهياكل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية والتبادلية بين طبيعة التنظيم والبيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (02): الهياكل التنظيمية حسب معيار السلطة

المضمون	الشكل
يتكون من علاقات رأسية بين المستويات الإدارية، وتتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل متصل، ويصلح في المنظمات الصغيرة.	الهيكل التنفيذي
يلائم المنظمات كبيرة الحجم، لصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف على جميع الأنشطة كما يمكن للاستشاري أن يمارس أعمالاً تنفيذية .	الهيكل الوظيفي
يعتبر كجمع للهيكل التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة وللهيكل الوظيفية فيما يتعلق بالاستفادة من التخصص.	الهيكل الخطي ²

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الج زائر 03، الج زائر، 2004، ص 101.

² مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان، 2001، ص 105.

تنساب السلطات الوظيفية من الأعلى إلى الأسفل والسلطات الفنية تمارس بشكل أفقي، يفيد في مواجهة التعقيد البيئي، يلائم منظمات البحث.	الهيكل المصفوفي ¹	النموذج العضوي
يتزايد عدد اللجان كلما تزايد التعقيد التنظيمي، بحيث أصبحت موجودة في كل المستويات التنظيمية بمبرر تحسين مستوى فعالية القرارات المتخذة.	الهيكل باللجان ²	
يشمل إسناد وظائف رئيسية إلى منظمات أخرى متعاقدة لبعض الأنشطة مثل: الدارسات، الإنتاج، التوزيع، المبيعات....	الهيكل الشبكي ³	

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن المراجع المشار إليها

حسب معيار تجميع الأنشطة: يقصد بتجميع الأنشطة تحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة ويتم إسنادها إلى وحدات إدارية، كما نميز بين الأنشطة المباشرة التي تتضمن أعمال تنفيذية ونشاطات غير مباشرة تتضمن أعمال استشارية⁴. وبعد تحديد الأنشطة يتم تجميع الأنشطة المتشابهة لتكوين وحدات إدارية. وفق أفضل السبل لتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية وتصميم الهيكل المناسبة لمواجهة البيئة بمتغيراتها وتركيباتها المعقدة . وفي الجدول الآتي مختلف التقسيمات وفق هذا المعيار:

الجدول رقم (03): الهياكل التنظيمية حسب معيار تجميع الأنشطة

المضمون	الشكل
يعتبر أكثر الهياكل استعمالا، تقسم فيه المنظمة إلى وحدات تنظيمية متخصصة في أداء مهام وواجبات محددة. ويمكن أن تجزا الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية حسب حاجة المنظمة.	الهيكل التنظيمي الوظيفي

¹ Probest. Z. B et autres, Organisation & Management, éd organisation, Paris, 1997, P52.

² محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 179.

³ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط 05، 1995، ص 148.

⁴ شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 153.

الهيكل التنظيمي حسب المنتجات	تقوم المنظمة بتقسيم أنشطتها حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها. ومبرر الاختيار يكمن في سياسة التنوع التي تعتمدها (طرق إنتاج السلع تختلف فيما بينها أو الأسواق التي تتعامل معها غير متجانسة).
الهيكل التنظيمي حسب المناطق	تستخدم هذه الهيكل عندما تزاوّل المنظمة نشاطها في مناطق جغرافية مشتتة، بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة، يتم إدارتها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها.
الهيكل التنظيمي حسب الزبائن	يتم تقسيم الأنشطة وفقا لمجموعة الزبائن. ويتمشى خاصة مع المنظمات والتي تقوم توزع منتجاتها لزبائن متباينين، من حيث الأذواق وعادات وتكرار وحجم الشراء.
الهيكل التنظيمي حسب العمر	يعتمد في هذه الهيكل تقسيم نشاطات المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل كما في المصانع البتروكيميائية أو مؤسسات النسيج.
الهيكل التنظيمي المركب	إن عملية تجميع الأنشطة تعتبر وسيلة لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة وهي الأكثر استعمالا في تجميع الأنشطة.

المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 152.

إن عملية الاختيار بين الهياكل تأخذ بعين الاعتبار المزايا النسبية لكل منهما، الأمر الذي يؤدي إلى اختيار أكثر من أساس في تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة لظروف كل منظمة. كما أن بناء الهيكل التنظيمي دالة في الزمن بحيث أن التقسيم المطبق في الماضي ليس بالضرورة هو الملائم في المستقبل، بحكم التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها¹.

رابعاً: أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة

تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السائدة في المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي فالنفاعل بين الأفراد والوحدات يعتبر من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي على أسس تساهم في نقل المعرفة والتشارك بها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها. وتبرز

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 303 304.

أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة لما له من تأثير في سلوكيات الأفراد، فالعلاقة بين الإدارة والأفراد قائمة على الثقة والتعاون، كما أن هناك العديد من أبعاد الهيكل التنظيمي التي تؤثر في إدارة المعرفة منها:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم،
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التنظيم غير الرسمي،
- يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، و فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

إن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق معرفي يغطي المنظمة ككل ويشترك الجميع في إنشائها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي¹.

وبصفة عامة ومملاً شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، ولإنشاء ثقافة تنظيمية تجاه المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة.

- أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

¹سمير عبد الوهاب، مرجع سابق، ص120.

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي كنتيجة لمواجهة التطورات السريعة في البيئة، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week، لكن هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق. ولقد صيغت العديد من التعاريف قصد إيجاد إطار متكامل لمفهوم الثقافة التنظيمية، والتي من بينها:

حسب جورج نيزارد George Nisard فإن ثقافة المنظمة هي طريقة تفكيرها والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، ثم تكون معروفة ولو جزئيا بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المنظمة حتى يتم قبولهم، ويتضمن مفهوم ثقافة المنظمة عدة محتويات منها طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات، العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المنظمة وقيمها¹.

أما بالنسبة ل ووترمانويتارس Petres & Waterman فإن الثقافة التنظيمية تمثل المعاني والقيم المشتركة السائدة في المنظمة. وأما كينيدي وديل Deal & Kennedy فيعرفانها على أنها تتعلق بتناسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المنظمة².

في حين يعرفها شين E.H.Shein بأنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة من الأفراد في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فاعليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل³.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد من داخل وخارج المنظمة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءا من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ككل.

- ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

¹ ربحي كريمة و عبد الكريم سهام، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - جامعة البليدة - ماي 2008، ص 04.

² سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ووالعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الج زائر 03، 2004، ص 03.

³ Emmanuel Arnaud, Le management stratégique de l'information, ED Economique, Paris, 1994, p71.

- تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، وبقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي:
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار،
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات،
- تقوم الإدارة بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع،
- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام¹.

- ثالثا: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها ما يلي:

- القيم التنظيمية: وهي التي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة.
- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العمال في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.
- التوقعات التنظيمية: وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف كما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين.
- الرموز: تستخدم الرموز دلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لإيصال ثقافة المنظمة².

¹ عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003، ص 35 36.

² المدهون موسى والجز اروى إب ارهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط 01، 1995، ص 399.

- رابعا: تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

تكتسي ثقافة المنظمة أهمية بالغة في التأثير على فعالية المنظمة ومستوى أدائها حيث أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصادر لتحقيق الميزة التنافسية، وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة عناصر رئيسية هي كما يلي:

تمنح لأفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العمال نفس القيم والمعايير والمدرجات تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

تعزيز الالتزام الجماعي: حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الشخص الذي يتقبل تلك الثقافة.

تعزيز استقرار النظام: إن الثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

تكوين السلوك: ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، وفيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فإن الثقافة التنظيمية تساهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة ولاسيما في بناء المعرفة ويتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العمال في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد وتشجع الأفراد على استثمار بعض الوقت في التعلم. كما تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على جملة من الخصائص أهمها ما يلي:

- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة، ودعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وذلك في جميع المستويات،
- وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة وتشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة¹.
- لذا فإنه من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقدر بناء وتقاسم المعرفة واستخدامها، وقصد تحقيق هذا الهدف يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها:
- مكافأة الأفراد من خلال أنظمة الحوافر المادية والمعنوية وذلك حسب مساهماتهم المعرفية،
- إعطاء الإدارة العليا نموذجا في السلوكيات المعرفية وتوظيف العمال على أساسها،
- تقييم اتخاذ القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك،
- إتاحة الوقت والفرص للمدراء والعمال لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها،

¹ Becerra Fernandez and others, knowledge management challenges: solutions and technologies, new jersey, USA, 2004, p 56.

- تعليم وتدريب جميع العمال على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة¹.

وتتمثل أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة ما يلي:

الثقة والموثوقية: تكتسب كل من الثقة والموثوقية أهمية بالغة في بناء المعرفة، فحينما يثق الأفراد بعضهم ببعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم المعرفية دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين كلما ازداد سمعة وموثوقية كما يزداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

الثقة الجماعية: يحتاج بناء المعرفة إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه الشخصية لأهداف الجماعة ويعمل على تحقيقها كما تنمي شعور الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر وتتعكس عليه إيجاباً، ويتطلب بناء المعرفة التأزر والعمل بروح الفريق إضافة إلى الأنشطة الجماعية التعاونية حيث أن معايير التعاون من شأنها أن تشكل قاعدة صلبة لبناء رأسمال فكري وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة.

الرؤية المشتركة: حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل مواردهم المعرفية وهكذا تعتبر الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتزيد فرص تبادل الآراء والخبرات بكل حرية.

اللغة، القصص والحكايات المشتركة: إن اللغة المشتركة، القصص، الحكايات، المجازات، الأساطير والطقوس تؤدي دوراً هاماً في بناء المعرفة فاللغة المشتركة تزيد من قدرة الأفراد على الوصول للآخرين ولأفكارهم كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من تبادل الموارد وضمها، أما القصص والروايات والخرافات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها كما أن القصص المشتركة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرات الضمنية².

معايير أخرى: من أهم المعايير الثقافية الأخرى لبناء المعرفة نجد التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات

¹ حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005/04/2527، ص 13.

² Kreitner Robert and Kinicki Angelo, Organizational Behavior, Homewood, USA, 2 Ed, 1994, p 30.

وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر إضافة إلى المعايير التبادلية العامة حيث يتحول الفرد من إنسان أناني يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية أو الخاصة إلى عضو أساسي في الجماعة التي تمتلك مصالح مشتركة.

هذا، إلا أنه توجد بعض المعوقات الثقافية لإدارة المعرفة، نذكر منها ما يلي:


- غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة،
- عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تتعقد فيها الاجتماعات،
- يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها،
- الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون أخرى،
- عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة،
- تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة،
- المعايير والممارسات التي لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة،
- الممارسات الثقافية التي تشجع العمل الفردي على حساب التآزر بين الوحدات المختلفة،
- الثقافة التي تكافئ الإبداع الفردي تنتج أنماطا من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم بالبحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها بشكل أمثل،
- الثقافة التي تقدر اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة مساندة لاستعمال المعرفة،
- المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المنظمة¹.

¹ ربحي كريمة وعبد الكريم سهام، مرجع سابق، ص 13.

خلاصة الفصل الأول:

لقد اهتم كثير من الباحثين بمفهوم المعرفة، دون أن يقفوا على تعريف موحد، إلا أنه يمكن القول أن المعرفة هي أهم ما تمتلكه المنظمات، فهي السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة. ظهر مفهوم إدارة المعرفة مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة كتطور للفكر الإداري، تماشياً مع التغيرات الحاصلة، وتسعى إدارة المعرفة إلى الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة، أو الضمنية، عن طريق البحث عن مصادر المعرفة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها وأخير المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

يستلزم تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة التي هي على معرفة تامة برؤية المنظمة وأهدافها، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل خاص التي تتلاءم مع المتغيرات البيئية، كما أن الهياكل التنظيمية والخصوص التي تعتمد على العمل الجماعي وقل مركزية في اتخاذ القرارات من المتطلبات الضرورية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية بما تحويه من ممارسات ومفاهيم توجه سلوكيات وتوجهات الأفراد كي تلاءم عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة.



الفصل الثاني: جودة التعليم في الخدمة

تمهيد:

يعد التعليم من أهم ميادين الحياة التي تستأثر الجودة فيها باهتمام قطاعات لمجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم والنمو المجتمعي بصفة عامة والنمو الاقتصادي بصفة خاصة. ومن هذا المنطلق، سنسلط الضوء في هذا الفصل على جودة خدمة التعليم، باعتبارها من بين أهم الخدمات العامة التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيق الجودة فيها، حيث سنناقش من خلاله مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة خدمة التعليم ، أهدافها، منافعها، أبعادها ومحاورها.

المبحث الأول : عموميات حول الجودة في التربية والتعليم:

- المطلب الأول : مفهوم الجودة:

تشكل الجودة المحور أو القاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذا لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة.

عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة : بأنها مجموعة من المزايا والخصائص للمنتج، أو للخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين¹.

كما تم تعريفها أيضاً بأنها هي ملائمة المنتج للمستهلك² فالجودة تعني تلبية وإشباع توقعات المستفيد/ الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.³ وهي أيضاً تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على مواءمة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد.⁴

وأكد باراد في أبحاثه على أن الجودة تعبر عن تجنب وتقادي الخسائر التي يسببها المنتج (خدمة أو سلعة) للمجتمع بعد تقديمه للاستعمال، ويشمل ذلك الخسائر التي تنجم عن الفشل في تلبية وإشباع توقعات المستفيد/ الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والآثار السلبية الجانبية التي تنجم عن المنتج مثل تلوث البيئة.

- المطلب الثاني: مفهوم جودة التعليم

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

¹أمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 15.

²عبدالستار محمد، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2010، ص25.

³ Evans, James R., Applied Production And Operations Management (New York: West PublishingCompany, 1993).

⁴ Mitra, Amitava, "Fundamentals of quality Control and Improvement," Total Quality Management, 1996, no. 7, pp. 331343

المقاربات المتعددة لمفهوم الجودة في التعليم:

تشير أدبيات البحث في مجال الجودة في التعليم إلى أنه يمكن تعريفها من عدة مداخل على النحو

الآتي¹:

- **الجودة بمعنى التميز:** يعتبر هذا المدخل هو المفهوم التقليدي السائد في التعليم على اعتبار أن مؤسسة التعليم مؤسسة لها ما يميزها، وذات مستوى عال وطبيعة خاصة. وتقوم فكرة التميز في التعليم بالتركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، من تحديد متطلبات الدخول إليها أو التخرج منها، مثل الشروط القياسية لقبول الطلبة فيها، صعوبة مقرراتها والامتحانات التي يخضع لها الطلبة. وفي هذا المدخل، لا ينطبق مفهوم الجودة إلا على المؤسسات والبرامج التي تمارس مثل هذه الاصطفائية.
- **الجودة بمعنى المواءمة مع الغايات (الكفاءة الداخلية):** يتمتع هذا المدخل برواج كبير، إذ أنه ينطلق من غايات وأهداف المؤسسة أو البرنامج، ويحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجرى داخل المؤسسة بالنظر إلى الموارد المتاحة لجعلها تحقق بشكل أفضل الغايات لأهداف المعتمدة. وبذلك يوازي هذا المدخل الجودة بالكفاءة الداخلية. وعلى الرغم من ما يتميز به هذا المدخل من ضرورة إشهار المؤسسة لغاياتها وأهدافها وتحديدهما بشكل دقيق، إلا أنه يعاب عليه عدم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستفيدين من التعليم سواء كانوا طلبة، أصحاب مؤسسات التشغيل، حكومات وسائر أصحاب الشأن المعنيين من المجتمع ككل.
- **الجودة بمعنى تأمين رضى المستفيدين وأصحاب المصلحة:** ظهر هذا المدخل على إثر الانتقادات الموجهة لمدخل الجودة من منظور الكفاءة الداخلية. وقد عمد إلى مساواة الجودة بقدرة المؤسسة أو البرنامج على الاستجابة لتوقعات المستفيدين وسائر أصحاب المصلحة. وبذلك، يهتم هذا المدخل بالتوجه نحو الخارج والنظر إلى مجمل عناصر المؤسسة أو البرنامج من هذا المنظور، بما في ذلك تقييم الغايات والأهداف لقياس مدى ملاءمتها مع الاحتياجات المجتمعية، وتقييم العمليات من وجهة نظر الطلبة وتوسيع نطاق التقييم ليشمل جودة المخرجات ومدى ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل.
- **الجودة بمعنى تأمين معايير الحد الأدنى:** يعتبر هذا المدخل بمثابة الضمانة للسلطات الحكومية والمجتمع ككل، بشأن احترام مؤسسات التعليم للحد الأدنى من متطلبات الجودة.

¹رمزي سلامة: ضمان الجودة في الجامعات العربية، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2005، ص 77.

ويتميز هذا المدخل عن بقية المداخل، من جهة، بأنه يعتمد على سلسلة من المعايير المحددة مسبقاً بشكل واضح والواجب احترامها، ومن جهة ثانية، يقضي هذا المدخل بأن تجرى عمليات ضمان الجودة تحت إشراف جهات خارجية مستقلة عن مؤسسة التعليم لتأمين الثقة المجتمعية بهذه العمليات وبناتجها،

– المطلب الثالث: مفهوم الجودة التعليم من عدة أوجه

1. من وجهة نظر رواد الجودة:

يرى المختصون في مجال الجودة أن مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم يأخذ أبعاداً أوسع تنعكس في المفاهيم الآتية¹:

- القيمة المضافة في التعليم، وهذا من وجهة نظر (Feignbaum, 1951) وتعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة.
 - تجنب الانحرافات في العملية التعليمية، وهذا من وجهة نظر (Grosby, 1979) وتعني التركيز على الالتزام بالمواصفات المحددة لتحقيق مفهوم صفر عيب.
 - التفوق في التعليم، وهذا من وجهة نظر (Peters & Waterman , 1982): وتعني القدرة على بلوغ ومطابقة معايير جودة مميزة جداً.
 - المواءمة للغرض، وهذا من وجهة نظر (Reynolds, 1986; Brennan et al., 1992; Tang&Zairi, 1998) وتعني، قدرة نشاط التعليم على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.
 - مواءمة المخرجات التعليمية للاستخدام، وهذا من وجهة نظر (Juran & Gryna, 1988): ويقصد بها، مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم.
 - تلبية أو التفوق على توقعات الزبون في التعليم، وهذا من وجهة نظر (Parasuraman et al, 1985): وتعني، مدى قدرة مؤسسة التعليم على تلبية توقعات الأطراف المستفيدة منه أو تجاوزها.
- ### 2. من وجهة نظر أصحاب المصلحة:

يختلف مفهوم الجودة أيضاً باختلاف حاجات ومصالح الأطراف ذات الصلة بمؤسسة التعليم سواء كانوا أساتذة، طلبة، عائلات أو أرباب العمل، فأعضاء هيئة التدريس، ينظرون للجودة في التعليم على أنها التركيز على

¹ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص29.

أصالة وإنتاجية البحث أكثر من التركيز على الابتكار وفعالية التعليم. كما تعني الجودة لهم أيضا: التنمية المهنية المستمرة للبقاء في ذروة الأداء المتميز، علاقات إيجابية مع الطلبة، العمل بروح الفريق مع الزملاء والإدارة والأطراف ذات المصلحة لتحسين عمليات التعليم وتقدير جهودهم ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

-المطلب الرابع: أبعاد الجودة

إن المؤسسة التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد/ التلميذ الجامعي وإلى سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة. للجودة أربعة أبعاد أساسية هي¹:

- التفوق
- وتحقيق و/أو تجاوز التوقع
- القيم.
- ومواءمة المعايير والمواصفات المطلوبة .

وقد أرا لو فيلوك في أبحاثه إلى أن لجودة الخدمة عشرة أبعاد أساسية هي الكفاية (الجدارة)، والاعتمادية (التعامل) والاستجابة وفهم الزبائن والأمان والمصدقية وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة والاتصالات والتجسيد المادي .

المبحث الثاني: أبعاد ومحاور الجودة في التعليم

المطلب الأول: أبعاد الجودة في التعليم

وفيما يلي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد في مؤسسة التعليم²:

1. الكفاية (الجدارة) Competence :

هذا البعد يشير إلى أن التلميذ يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية. إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل

¹Massy, William, Honoring the Trust: Quality and Cost Containment Higher Education New York: Anker Publishing, 2003)

²عز الدين يونس ناجي ابو عائشة وعبد الله أحمد الفزاني، "نشر ثقافة الجودة في السياقات الجامعية المعاصرة في ليبيا المفهوم والأبعاد" في المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 34 أبريل 2014، ص77.

الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة. ولضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا، ويمتلك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خريجين على معرفة عالية فهما وتطبيقا، وان يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي بحيث يساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال تخصصه وان يمتلك الكادر التدريسي القيم الأخلاقية التي تتواءم وتتسجم مع أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها المجتمعية.

2. الاعتمادية Reliability :

ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم الجامعي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات. إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات. وأن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة.

3. المجاملة (التعامل) Courtesy:

ينبغي أن يسود في المؤسسة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ لعضو هيئة التدريس والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسيء التلميذ استغلال حالة المجاملة والتعامل الإنساني الراقى، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تتسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال.

4. الاستجابة Responsiveness :

إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة Flexibility الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي. والاستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية. ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد

المساقات المطروحة، ودون خلل في عملية إدارة التلميذ ومساعدته في تسجيل ودارسة المساقات بصورة طبيعية.

5. فهم الزبائن Understanding Customers :

لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم فإنه ينبغي التركيز على فهم التلميذ الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا التلميذ فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون هذا التلميذ يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف. وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير في التلميذ والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم التلميذ والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية. ويمكن فهم التلميذ وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية (أو مستمرة) للطلاب في المدارس، ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد أيضا الاستماع إلى شكاوى التلميذ ومشكلاته طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاته ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية. من جانب آخر ينبغي التركيز على دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين.

6. الأمان Security:

يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطلاب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، لأن التلميذ يميل إلى تفضيل المؤسسة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان. ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة، فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم الجامعة تحت كل الظروف، ويحظر على أفراد المؤسسة التعليمية والطلاب حمل الأسلحة داخل الجامعة، وحتى تحقق المؤسسة التعليمية درجة أمان عالية فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة أمن خاصة بالجامعة تشكلها إدارة الجامعة. وينبغي التركيز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراق والممرات، وعدم قبول طلاب ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد كبيرة من الطلاب فوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظا ينعكس في الجوانب الصحية والجوانب النفسية

للطلاب، كما ينبغي اعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم الجامعي يوفر للطلاب أطباء وصيديات وسيارات إسعاف داخل الحرم الجامعي، مع إمكانية توفير تأمين صحي.

7. المصداقية Credibility :

يقصد بمصداقية المؤسسة التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها. إن المؤسسات التعليمية تحاول استقطاب الطلاب الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي وإدارتها المتميزة وإمكانياتها وتسهيلات المادية المتميزة، وبرامجها التعليمية الرائدة، وهنا تبرز مصداقية الجامعة في تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها.

8. إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility:

من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية (الجامعة) بحيث يمكن للطلاب الوصول إليها بيسر وسهولة.

9. الاتصالات Communication :

إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (التلميذ والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالإتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالتلميذ وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطلاب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية الراجعة التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية.

10. التجسيد المادي للخدمة Tangibility :

حتى يتحقق التجسيد المادي للخدمة التي تقدمها المؤسسات الجامعية فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين، النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة كالقاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها. والنوع الثاني الخدمات غير المباشرة كالمقاصف والحدائق ومواقف السيارات وغيرها.

11. ضمان الجودة Quality Assurance:

إن ضمان الجودة يمثل واحدة من المراحل المهمة في تطور مفهوم الجودة وتطبيقاتها عبر تطور الفكر الإداري وممارساته. ووفقا لما يشير فإن ممارسات وتطبيقات الجودة مرت في المراحل التطورية الآتية:

- مرحلة الرقابة على الجودة بوساطة العامل، وامتدت حتى مطلع القرن العشرين.
- مرحلة الرقابة على الجودة بوساطة رئيس العاملين، وهذه المرحلة امتدت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين.
- مرحلة الرقابة على الجودة عن طريق الفحص والتفتيش، وامتدت خلال العقدين الثالث والرابع من القرن العشرين.
- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Quality Control وهذه المرحلة امتدت عبر العقدين الخامس والسادس من القرن العشرين.
- مرحلة الرقابة الشاملة وضمان الجودة، وهذه المرحلة بدأت وامتدت من العقد السابع من القرن العشرين وحتى اليوم.
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM وهذه المرحلة بدأت وامتدت منذ نهاية الثمانينات من القرن العشرين حتى اليوم.

إن ضمان الجودة هو أمر مرتبط بالرقابة الشاملة على الجودة، Total Quality Control فالرقابة الشاملة على الجودة هي نظام فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل لتطوير وإدامة وتحسين مستوى الجودة التي تبذل لتطوير وإدامة وتحسين مستوى الجودة الذي يتحقق بتظافر جهود جميع وحدات المنظمة بحيث تكون قادرة على الإنتاج وتقديم الخدمة بالمستوى الذي يحقق الرضا الكامل والتام للمستفيد. (Feigenbaum,1991:100)

ويؤكد (Waters,1992:522) على أن ضمان الجودة يعنى بجميع وظائف المنظمة التي تضمن تحقيق مستوى الجودة الذي يرغب فيه المستفيدون. كما يرى (الوادي والطائي، 2003، 6) أن ضمان الجودة هو مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تماس بصورة مبكرة (أو وقائية) وتكفل وتعطي الثقة بعدم حصول انحرافات أو مشكلات ومنعها، ويهدف إلى توفير مستويات الجودة المقررة، ويمتد ضمان الجودة من تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) إلى مدخلات هذا المنتج إلى إخضاعه للعمليات المناسبة إلى وصوله وتسليمه للمستفيد وإشباع حاجاته، والقيام بالتوثيق والتحسين المستمر في جميع أوجه النظام. وتعد مسألة ضمان الجودة من المسائل التي حظيت باهتمام كبير من المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير International Organization of

Standardization ISO وقد ظهر ذلك واضحا في إصدارها 9000-180 لعام 1994، إذ جرى التركيز في هذا الإصدار على مجموعة من العناصر والمتطلبات اللازمة لنظام ضمان الجودة، وهذه العناصر والمتطلبات جرى حصرها في عشرين عنصرا (وهي نظام الجودة، ومسؤولية الإدارة، والرقابة على العمليات، والفحص والاختبار، والرقابة على سجلات الجودة، والتدقيق والمراجعة الداخلية للجودة، وحالة الفحص والاختبار، والرقابة على أدوات ومعدات الفحص والتفتيش والقياس، والرقابة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير، وتدقيق ومراجعة العقود، والشراء، والرقابة على عمليات التصميم، والمنتج - خدمة أو سلعة-، والرقابة على الوثائق والبيانات، ورقابة المستفيد/ الزبون على عملية التوريد، والأساليب والأدوات الإحصائية، والتدريب، وخدمات ما بعد البيع).

المطلب الثاني: محاور جودة التعليم¹

- يمثل فهم محاور جودة خدمة التعليم الخطوة الرئيسية في تحقيقها، وعلى الرغم من تعددها إلا أنه يمكن تحديد أهم المحاور التي ركزت عليها معظم الدراسات والأبحاث والهيئات التي تهتم بجودة خدمة التعليم، وتتمثل في جودة عضو هيئة التدريس، جودة التلميذ، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، جودة المناهج، جودة الأساليب والأنشطة، جودة الكتاب التعليمي، جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها، جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح، جودة التمويل والإنفاق التعليمي، جودة تقييم الأداء التعليمي وجودة البيئة المحيطة.

- أولا: جودة عضو هيئة التدريس وطرق التدريس

يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء ومؤهلون. وفي نفس السياق، يركز معظم المهتمين بمجال جودة الخدمة التعليمية على أنه إذا كان تحسين جودة التعليم يعتمد على النظر لمدخلات ذلك التعليم، فإن من أهم تلك المدخلات الهيئة التدريسية التي هي عصب التعليم، وهذا بالنظر إلى مختلف الأدوار التي يقوم بها سواء اتجه الطلبة من تدريس، تقييم، إرشاد، توجيه، إشراف على البحوث والرسائل والدراسات وإعداد المواد التعليمية، أو اتجاه مؤسسة التعليم من خلال المشاركة في وضع السياسات والخطط والمشاركة أيضا في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة، أو اتجاه المجتمع المحيط به كإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها أنه تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها

¹فتحي سالم أبو زخار، "تأهيل جودة التعليم العالي في عيون أعضاء هيئة التدريس" في المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي و تحسين الجودة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتتمة الإدارية، ماي 2007، ص ص 288 295.

المجتمع وتدعيم علاقة مؤسسة التعليم بالمجتمع المحلي، أو اتجاه نفسه من خلال السعي وراء تطوير ذاته مهنيا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.

- ويتوقف تحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس على توافر جملة من المواصفات فيه، تتمثل في :

- التوازن النفسي: إن استمرارية بعض أعضاء هيئة التدريس لممارسة مهنة التدريس وهم تحت تأثيرات الضغوط النفسية سيكون لها آثار سلبية على الطلاب وعلى العملية التعليمية، ولذلك يجب أن يخضع عضو هيئة التدريس إلى اختبارات نفسية تؤكد قدرته على استيعاب ضغوط التدريس النفسية، والقدرة على ضبط النفس تحت تأثير إلهام الطلاب على الفهم وتكرار طلباتهم قصد الاستيضاح منه. كما تلعب البيئة التي يعيش فيها عضو هيئة التدريس والتلميذ دورا مهما على حالتهم النفسية، فلا بد من توافر بعض المقومات التي تحقق الحد الأدنى من البيئة المناسبة للأستاذ كتوفر النظافة والمساحات الخضراء،
-المواصفات والمهارات :ويمكن تقسيمها إلى قدرات الإلقاء والعرض، هضم المعلومات ونقل الأحاسيس، والقياس والتقييم.

- قدرات الإلقاء والعرض: يجب أن يكون عضو هيئة التدريس على علم بفنون الإلقاء، فلا يمكن التنازل عن سلامة اللغة، ووضوح الألفاظ كمعيار لقبول أي عضو هيئة التدريس. ويشير الباحث صالح عبد العزيز بأنه في العديد من الدول المتقدمة، لا يمكن أن يحصل المدرس على شهادة التدريس ما لم يجتاز دروسا لها علاقة بفن الإلقاء وفن الكلام. أما بالنسبة لعرض المعلومات، فلا بد أن تكون طريقة العرض مشوقة وجذابة،
- هضم المعلومات ونقل الأحاسيس: يجب على عضو هيئة التدريس أن يقدم المعلومات وينقلها عبر أحاسيسه بصورة تمكن التلميذ من هضمها،
- القياس والتقييم: يجب أن يجد عضو هيئة التدريس أسلوبا مناسباً يمكنه من تقييم طلابه خلال فترة الدراسة، فلا يمكن تقييم التلميذ في بداية العام بامتحان لمدة ساعتين واعتبار ذلك تقييم عادل. ولتطوير أساليب التقييم عند أعضاء هيئة التدريس يجب اتباع أسس واضحة في بناء وتطبيق الاختبارات بالنسبة لجميع المقاييس، ومحاولة إجراء بحوث علمية ودراسات واضحة في مجال التقييم، وهذا لخلق نوع من العدالة في معاملة الطلبة.

كما يعبر التدريس على مجموعة من الأنشطة الشاملة لكيفية تنفيذ موقف التدريس طبقاً لمبادئ محددة تتصف بقدر من المرونة، لتكون أكثر ملاءمة للظروف المتغيرة في المواقف التعليمية على أن يشارك كل من المعلم والمتعلم بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتمثل المبدأ الأساسي للتدريس الجامعي في مدى

فهم الطلبة للمعلومات ومدى قدرتهم على توظيفها في حياتهم، وليس حفظها واسترجاعها ثم نسيانها بعد ذلك. ولتحقيق جودة التدريس، نستعرض بعض متطلبات التدريس الواجب اتباعها من قبل عضو هيئة التدريس:

- 1- تحديد أهداف كل مقرر دراسي ومراجعته ومفرداته وطرق تقييمه في أول لقاء للأستاذ مع الطلبة في بداية الموسم
- 2- التحضير الجيد للدروس من خلال الاطلاع على المراجع حتى يتمكن من عرضها بطريقة جذابة ومشوقة للطلبة،
- 3- الحضور إلى مكان إلقاء المحاضرة في الوقت المحدد حتى لا يستتج الطلبة بأن لهم الحق في التأخر عن الدرس أيضا،
- 4- مراجعة الأفكار العامة لمحاضرة اليوم السابق عند بداية المحاضرة لتثبيت معلوماتها في أذهان الطلبة وربط الدرس الجديد بالسابق له،
- 5- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة في قاعة الدراسة، فالطلبة يتعلمون أكثر من الدروس التشاركون فيها،
- 6- استخدام المساعدات البصرية،
- 7- تنوع مستوى الصوت، فثبوت الصوت على وتيرة واحدة ولفترة طويلة ممل للطلبة،
- 8- المحافظة على الاتصال بالعين لكل طالب وشد انتباههم إلى موضوع المحاضرة وإشعارهم بأن الأستاذ مهتم بهم،
- 9- وتوضيح كيفية وضع الاختبارات وطرق تصحيحها مما يزيد من ثقة الطلبة.

- ثانيا: جودة التلميذ:

يعتبر التلميذ أهم عناصر العملية التعليمية، بل هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية. ولتحقيق

جودة التلميذ، لا بد من توافر عدة متطلبات نذكر منها:

- مناسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس،
- توافر الخدمات التي تقدم للطلاب،
- اكتساب الطلبة مهارات فنية تسهل انخراطهم في سوق العمل،
- تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم،
- زيادة مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم،

- شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار لجميع الجوانب الشخصية والقدرات العقلية المتنوعة دون الاقتصار على الجانب المعرفي فقط،
- تعزيز صلة التلميذ بالمكتبة،
- وتعريف الطلبة برسالة الجامعة وبرامجها ومرافقها.

- ثالثاً: جودة البرامج التعليمية:

تعد العملية التعليمية نظاماً انتاجياً يعتمد على مجموعة متطلبات، تأتي في مقدمتها البرامج التعليمية التي تعتبر خطة تعليمية ضرورية تعتمد على مؤسسة التعليم للحصول على الخريجين المؤهلين. ويعرف كل من الطائي والعبادي جودة البرامج التعليمية على أنها تلك التي تتميز بـ: "شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العلمية والمعرفية، ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج و طرق تدريسها"¹. كما تعرف كل من رافدة عمر الحريري وسعد زناد دروس جودة البرامج التعليمية وما تشتمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول على أنها: "المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية"².

لابد أن تتصف البرامج التعليمية بالخصائص التالية³:

- ملاءمتها لاحتياجات التلميذ، سوق العمل والمجتمع.
- قدرتها على ربط التلميذ بواقعه،
- ارتباطها برسالة الجامعة،
- المرونة والتجدد لمسايرة المستجدات المصاحبة للتغير المعرفي وتطورات العصر،
- ملائمتها لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير، تنوعها من حيث مصادر التعليم والتعلم، وتكامل الجانبين النظري والتطبيقي.

¹هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، مرجع سبق ذكره، ص528.

²رافدة عمر الحريري وسعد زناد دروش، مرجع سبق ذكره ص232.

³أمانى رفعت محمد، "مفهوم و متطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وأثرها على جودة الأداء الأكاديمي" في المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 382..

- رابعا: جودة المباني التعليمية، الوسائل والكتاب التعليمي:

تعد كل من المباني التعليمية، الوسائل والكتاب التعليمي أحد أهم العناصر التي يعتمد عليها في القيام بالعملية التعليمية، ولتحقيق الجودة فيها ينبغي الاهتمام بجودة هذه العناصر

1. جودة المباني التعليمية، وتجهيزاتها:

يعتبر المبنى التعليمي بمشتملاته المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، النادي الطلابي، الحدائق وغيرها من بين أهم محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، كما أنه يؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، فكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره إيجابا على قدرات عضو هيئة التدريس والطلبة.

2. جودة الوسائل:

تسمح التقنيات والأجهزة الحديثة بتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها. ويمكن إجمال مكونات تكنولوجيا المعلومات بالأجهزة والمعدات اللازم لتشغيل نظام المعلومات، والبرمجيات والاتصالات السلكية واللاسلكية التي تسمح بانتقال المعلومات من أماكن تخزينها إلى المستخدمين منها. ولتحقيق الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، لا بد في البداية من تحديد الاحتياجات من المعلومات من كل نشاط سواء داخل مؤسسة التعليم أو خارجها ثم تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى تنظيم واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف المسطرة وبالطريقة الأفضل.

3. جودة الكتاب التعليمي:

ويقصد به جودة محتويات الكتاب وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية المستمرة، فهو يساعد التلميذ على توعية ذاته في دراسته وأبحاثه، كما يساهم في زيادة الوعي لديه ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع.

- خامسا: جودة الإدارة التعليمية

يدخل في إطار جودة إدارة مؤسسة التعليم جودة كل من التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على مختلف الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة. وفيما يلي توضيح لذلك:

1. التخطيط:

يعد التخطيط الجامعي من أهم وسائل تحقيق أهداف التخطيط العام، فهو يبنى على أساس كل من احتياجات المجتمع والمواءمة بين متطلبات التنمية وإمكاناته. وحتى يتسنى للتخطيط الجامعي تحقيق أهدافه المرجوة، لا بد أن تتحقق فيه المبادئ التالية:

1.1. الشمولية: يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي جميع مكونات نظام مؤسسة التعليم ،

2.1. الاندماجية: ويقصد بها ضرورة اندماج تخطيط التعليم الجامعي في مجموع التخطيط الاجتماعي والاقتصادي وضرورة ارتباطه بالتصميمات المختلفة بالقطاعات الأخرى،

3.1. التواصل: يجب أن يكون التخطيط الجامعي نشاطا ذا أمد طويل وممارسا بطريقة أفضل،

4.1. الكم والكيف: يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي، الجوانب الكمية مثل عدد الطلاب والأساتذة والأقسام، والجوانب الكيفية كأهداف وفحوى التعليم الجامعي ووضع البرامج والمحتوى العلمي وفعالية الكتب.

2. التنظيم:

يقصد بالتنظيم التعليمي عملية تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات، توزيع المهام بين الموظفين كل حسب تخصصه وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسومة مسبقا.

3. القيادة:

تعتبر القيادة محور العملية الإدارية، وتأتي أهميتها في كونها تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية تجاه تحقيق الأهداف. ويؤكد الباحث (Shapire) بأن القيادة الجامعية الممثلة برؤسائها هي محور الفعالية الإدارية في الجامعة، فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف الجامعية المطلوبة. وتتجاوز القيادة الجامعية في مضامينها سمات القادة وخصالهم، فهي تتطلب فهما خاصا المصلحة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يعتبر القائد الأكاديمي هو المسؤول عن القرارات المناسبة لخدمة العملية التعليمية، وتطوير البرامج ذات الصلة التنموية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع. هذا بالإضافة إلى أن نجاح العملية

التنظيمية، يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومدى توفر الإمكانيات المادية، وهذا لا يتوفر إلا في ظل وجود مجموعة من القياديين ذوي الكفاءة والقادرين على وضع السياسات والأهداف التي تتلاءم مع طبيعة الجامعة.

4. الرقابة :

على العموم، تعرف الرقابة على أنها العملية التي يستطيع من خلالها صانعي القرار التأكد من أن النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخططة لها، من خلال القيام بقياس الأداء، تحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى الهدف المسطر. وتتكون الرقابة الجامعية من عدة خطوات، تتمثل في:

5. وضع المعايير :

ومن أهمها: معيار الوقت اللازم لإنجاز عمل معين في الجامعة، معيار الإنتاجية، معيار التكلفة المرتبطة بالخدمة الجامعية، معيار الجودة وغيرها من المعايير. وما ينبغي التنويه له في هذا العنصر، أن معايير الرقابة المناسبة يتم تحديدها بدقة في مرحلة التخطيط ليتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة،

6. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير :

وقد يتم هذا القياس، إما قبل مرحلة التحويل كانقضاء الطلبة الأكفاء قبل دخولهم الأقسام العلمية، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة القبلية أو المانعة. كما قد يتم قياس الأداء أثناء مرحلة تحويل المدخل إلى المخرج، كتعيين الأستاذ ووضعه تحت الرقابة خلال السنة الأولى ولا يتم ترسيمه في المؤسسة إلا إذا اتضح بأنه كفؤ، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة المتزامنة . أما النوع الثالث، فهو الرقابة التبعية أو العلاجية وتكون بعد اكتمال السنة الدراسية ومعرفة الانحرافات ومحاولة معالجتها بغية عدم تكرارها،

7. القيام بالعمل التصحيحي :

ويكون ذلك في حالة وجود انحرافات سلبية، ولتقادي هذا النوع من الانحرافات فإنه لا بد من القيام بالتحليلات لتشخيص المسببات قبل إجراء أي عمل تنفيذي. وفي الأخير تجدر الإشارة إلى نقطة مهمة جدا تتعلق بجودة التشريعات واللوائح، فمن الضروري أن تكون التشريعات واللوائح التعليمية مرنة وواضحة لكي تكون عوناً لإدارة الجامعة، كما يجب أن تواكب كافة التغيرات باعتبار الجامعة توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

- سادسا: جودة المناهج، التمويل وتقييم الأداء التعليمي.

من العناصر الأخرى التي ينبغي تسليط الضوء عليها لتحقيق الجودة فيها ومن ثم تحقيق رضى الأطراف المستفيدة من خدمات مؤسسة التعليم ، نجد جودة المناهج، ويتم تطويرها باتباع مجموعة من الخطوات، تتمثل في¹:

1.تحديد استراتيجية التعليم: وهو ما يتطلب مراعاة خاصيتين هما:

- وجوب التركيز على العلاقات الداخلية الموجودة بين مستويات النظام التعليمي المختلفة، وبين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها.

- وجوب التركيز على تجديد وتحديث جميع جوانب العملية التعليمية.

2.دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية المرسومة: وتتضمن هذه الدراسة طرق التدريس، وسائله، أساليب التقييم، إعداد عضو هيئة التدريس وتدريبه.

3.التخطيط لتسهيل عملية تنفيذ، تمويل وتغيير العملية التعليمية

- سابعا: جودة التمويل :

يتطلب تسيير شؤون التعليم الجامعي، تنفيذ مهامه وبرامجه توفير الكثير من الموارد المالية، وهذا ما يطلق عليه بتمويل التعليم الجامعي. وقد أضحى الاهتمام بمدى كفاءة تشغيل الأموال في تمويل التعليم يتزايد بشكل كبير، وهذا راجع إلى عدة عوامل، نذكر منها:

- الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة،

- مشروعات التطوير في التعليم التي استدعت إضافة مبالغ كبيرة من الأموال إلى موازنة مؤسسة التعليم،

- والتضخم وما ينجم عنه من انخفاض في القوة الشرائية للنقد، الأمر الذي يجعل مؤسسة التعليم تحتاج إلى

مبالغ مالية إضافية للحصول على الاحتياجات من الأبنية [هزة والرواتب والمخصصات المالية للبحث العلمي

وتدريب الموظفين وغيرها من الاحتياجات.

¹هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوارث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 528 529.

- **ثامنا: جودة التقييم:**

- يهتم التعليم بتحديد فعالية كافة عناصر الجودة التي تتكون منها العملية التعليمية، فهو يهتم ب: التلميذ، عضو هيئة التدريس، البرامج التعليمية وطرق تدريسها وتمويل وإدارة الأكاديمية. ويحتاج تقييم هذه العناصر إلى معايير واضحة ومحددة ويسهل القياس عليها. وهذا ما سنوضحه في الفصل الموالي من هذا البحث.

المبحث الثالث: أساسيات جودة التعليم**المطلب الأول: تحقيق الجودة من المنظور التربوي¹:**

إيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة المستفيد، بما يدعم الهدف الرئيسي لإدارة المؤسسة.

تعرف الجودة في التربية حسب عشبية²: هي مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

المطلب الثاني: أهمية الجودة في المؤسسات التربوية

تكمن أهمية تحقيق الجودة في المؤسسات التربوية في³:

- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- الإسهام في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

¹يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص184

²سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص26.

³يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 135.

- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية و المهارية والأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالوفاء لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

المطلب الثالث: محاور الجودة في التعليم

يمثل فهم محاور الجودة في التعليم أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها وتتمثل في¹:

- 1- **جودة التلميذ:** يعتبر التلميذ محور عملية التعليم والتعلم وهو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية بما يمتلك من معارف ومهارات وقيم لتحقيق فيه صفات الجودة، كما يتم تقييم التلميذ في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية والسلوكية وجودة التلميذ لا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادرا على التفاعل تتمثل هذه المبادئ التركيز والانتباه، التفاعل الصحي من خلال تقبل المعلومات التي تطرح خلال الحصة والاستجابة لها، الالتزام بالنظام المدرسي الأكاديمي.
 - 2- **جودة المعلم:** يعتبر المعلم الأساسي في تنفيذ برنامج تحقيق الجودة في القسم والمختبرات، إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية والقدرة على إيصالها والرغبة في إعطائها.
 - 3- **جودة البرامج والمناهج التعليمية:** إن تحقيق جودة المناهج الدراسية في مراحل التعليم يعد شرطا أساسيا ولازما لنجاح الجودة في الأكاديمية، حيث يجب أن تعكس البرامج والمناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبي حاجات الطلبة والمجتمع وان تكون واضحة ومستندة على معايير الجودة وتعكس متطلبات الحاضر والمستقبل في التقدم للطالب².
- حيث يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات منها³:
 - تحديد استراتيجية التعليم: وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية يجب مراعاة ما يلي:
 - وجوب التركيز على العلاقات الداخلية بين النظام التعليمي بين مستوياته المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة المتواجدة فيها.

¹ صالح ناصر أعلاميات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (تطبيق ومقترحات وتطوير)"، دار النشر والتوزيع، 2008، ص 65.

² صالح ناصر أعلاميات، نفس المرجع السابق، ص 114.

³ لثرقط علي، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية" دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي، 2009، ص 42.

- وجوب التركيز على التجديد: بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية.
- دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية الموسومة: حيث تتضمن هذه الدراسة: طرق التدريس، التقويم، إعداد المعلمين وتدريبهم.
- التخطيط: عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ قرارات من أجل تسهيل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.
- 4- **جودة الكتاب المدرسي:** ضرورة اتصافه بالحدثة والتجديد الدائم للمعلومات واتصافه بالوضوح في الكتابة والطباعة ووجود دليل للمعلم يوافق الكتاب المدرسي.
- كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية للمتعلم، الأمر الذي يساعد على التحصيل الذاتي للمعلومات.
- 5- **جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:** يجب أن تتوفر المباني الكافية والمواقف الصحية والملاعب والتجهيزات ومصادر التعليم اللازمة من مكتبات وأجهزة حاسوب وغيرها، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها.
- 6- **جودة الإدارة والتشريعات واللوائح:** هناك اختلاف على أن قيادة الجودة تعتبر أمرا حتميا وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدارته لمدخل الهيكل نحو إدارة الجودة الشاملة، أم جودة التشريعات واللوائح التعليمية، كما يجب عليها إن تواكب كافة التغيرات والتحويلات لان المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.
- 7- **جودة التقييم:** بالنظر إلى أهمية التحسين المستمر في نظام الجودة وضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية والعلمية فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها إلى جانب الاستفادة من التغذية الراجعة التحسينية وتوظيفها نحو التحسن والتقدم في جميع العناصر التعليمية.
- 8- **جودة الاتفاق التعليمي:** يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، حيث يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال

سيؤدي حتما إلى تغيير خطط وبرامج التعليم الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم¹.

¹يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية" (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 42.

المبحث الرابع: نظام الجودة كمدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

المطلب الأول: مبادئ الجودة في المجال التربوي:

تتمثل في¹:

1- **تحقيق رضا المستفيد:** يتم التركيز لتحقيق الجودة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة ويمكن أن نميز بين المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، فالمستفيد الداخلي بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في المعلم والمتعلم والإدارة ويعتبر عميلا داخليا لأنه يستقبل ويتأثر بعمل الغير ويؤثر في عمل غيره داخل العملية التعليمية، أما المستفيد الخارجي فهو الشخص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة وهو الحكم الأخير للجودة.

2- **العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:** يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ تحقيق الجودة وكلما ساد الأكاديمية مفهوم العمل الجماعي وكلما ساندته المديرون كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في الأكاديمية وتوفر المناخ المدرسي مما يجعل الأكاديمية قادرة على تحديد محرجاتها وتحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات.

3- **الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها:** يتم الاهتمام لتحقيق الجودة بالجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها، ومن البيانات الهامة التي تحرص المؤسسة على توفيرها بالنسبة لأكاديمية البيانات الخاصة بالتلميذ و احتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه والإدارة المدرسية، وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين في الأكاديمية، ثم العمليات التي تتم داخل الأكاديمية في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقييم.

4- **إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغير:** ينظر إلى الأفراد لتحقيق الجودة في المؤسسة على أنهم أساس العمليات المحققة للجودة، فإذا ما توحدت رؤية هؤلاء الأفراد نحو الأهداف البعيدة والقريبة من خلال معرفة كل منهم لدوره ومهامه وما عليه من واجبات فانه من المتوقع أن تحسب هذه الأهداف في مسار تحقيق أهداف الأكاديمية، فهؤلاء الأفراد هم الأقدر عبئ اكتشاف المشكلات وتحديدتها وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها، ثم تبني واستحداث ما يلزم من تغيير في أساليب وطرق العمل على مختلف الجبهات.

¹يزيد قادة، "نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص125.

5- القيادة التربوية الفعالة: المطلوب من القيادة التربوية في تحقيق الجودة هو توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي الأكاديمية ليعكسه بدوره داخل القطاعات في المواقف التدريسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، والمبادرة إلى التدريب مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة¹.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطبيق الجودة في الأكاديمية

إن الجودة تؤدي إلى تحسين مستمر في الأكاديمية من طرف الأطراف الفاعلة فيها، إلا أن هناك عوامل تشكل عبئاً في الوصول إلى الجودة على مختلف الجبهات في الأكاديمية، وتتمثل في²:


- مقاومة التغيير والتطوير تسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة.
- قصور المناهج وتبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية الأكاديمية.
- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي.
- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.
- استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في حبيب البيانات وبالتالي الحصول على نتائج خاطئة.
- عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء.
- عدم إقامة دورات تدريبية لمدرسي المدارس لترسيخ مفهوم الجودة.
- استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعليم الحديثة.
- الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم إذ ستزيد عدد الطلاب في بعض الأحيان عن 40 طالب.
- ضعف النظام المالي والمعلوماتي، فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء التدريب في مجال الجودة.

¹صالح ناصر أعليمات، "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 162.

²سوسن شاكر مجيد وأخرون، "إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص158.

خلاصة الفصل الثاني :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل، تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع جودة خدمة التعليم، وقد تبين لنا من خلاله بأن الجودة في التعليم تعني قدرة مؤسسة التعليم على تقديم مختلف خدماتها التدريسية والبحثية والمجتمعية بشكل يتفق مع حاجات ولما لا توقعات الأطراف ذات المصلحة ويحقق رضاهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام مؤسسة التعليم. ويعد نظام ضمان الجودة، من أهم وأبرز المداخل التي تسهم في تحقيق ذلك، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم سواء على مستوى البيئة الداخلية لها أو الخارجية.



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

سنحاول في هذا المحور تقديم أكاديمية العباقرة لولاية جيجل في العناصر التالية:

- 1- نشأة وتعريف أكاديمية العباقرة لولاية جيجل؛
- 2- نشاطات أكاديمية العباقرة لولاية جيجل؛
- 3- الهيكل التنظيمي لأكاديمية العباقرة لولاية جيجل؛

كما سنقوم بعرض نتائج استبيان الدراسة تحليلها ومن ثم إستخلاص إستنتاجات عامة للدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

المطلب الأول: نشأة وتعريف أكاديمية العباقرة لولاية جيجل - الطاهير -:

مؤسسة خدماتية ذات طابع خاص، حديقة النشأة تأسست سنة 2013 بدأت نشاطها رسميا في 13 ماي 2013، مقرها الاجتماعي بـ 7 شارع كعولة مختار - حي الفرسان (Comp Chevalier) جيجل، تحت شعار "استثمار الفكر عطاء" وتعتبر المؤسسة الأولى على مستوى الولاية.

تعرف أكاديمية العباقرة: على أنها أكاديمية متخصصة في تطوير الجانب الذهني للأطفال، بفضلها أصبح علم الحساب مشوقا وممتعا، هو ما يؤثر إيجابيا على النتائج الدراسية للأطفال هدفه تطوير ملكة الإبداع والثقة بالنفس لدى الأطفال وزرع روح التحدي والمنافسة، استطاعت الأكاديمية استقطاب أكثر من ثلاثة آلاف منتسب، يسعى القائمون عليها إلى خلق جيل من المبدعين باستخدام تقنية المعاداد الياباني "السورويان".

هذه الأكاديمية هي فرع لأكاديمية العباقرة تونس مقرها الرئيسي بمدينة جيجل تستهدف الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين خمس سنوات بحيث تشمل كل المناطق في إطار العمل لتغطية كامل التراب الوطني (48 ولاية مستقبلا).

تسعى الأكاديمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نستخلصها في النقاط التالية:

- اكتشاف مهارات وقدرات الطفل وتطورها، كسب الثقة بالنفس وحس المسؤولية، يتعلم الطفل كيف يخطط ويضع لحياته أهداف؛
- مساعدة الأطفال في التخلص من الأفكار السلبية وتحسين مهارات التواصل والتأثير في علاقتهم؛
- التدريب بإنتاج آخر دراسات التنمية والتطوير الشخصي والسلوكي؛
- تقديم استشارات كوتشينغ إداري والمساعدة في الاستثمار؛
- تنمية المهارات الإدارية والقيادية من خلال دورات متخصصة؛
- نشر ثقافة صناعة النجاح والتنمية البشرية للفئات المعنية؛
- الراغبون في صناعة التفوق والنجاح في دواتهم مهما اختلفت مستوياتهم.

المطلب الثاني: نشاطات أكاديمية العباقرة لولاية جيجل-الطاهير:-

تتمحور نشاطات أكاديمية العباقرة حول الدورات التدريبية الاستشارات والمرافقة الشخصية، تدريس الأطفال.

الدورات التدريبية: هي تربية ومحاضرات مدتها قد تكون أكثر من يوم وعلى أكثر من مستوى، الهدف منها اكتساب أو إضافة أو تصحيح المهارات؛ السلوكيات أو قناعات يحتاجها الفرد للاستفادة منها في حياته وتجديد رصيده المعرفي.

الاستشارات والمرافقة الشخصية: هي حصص انفرادية لمدة ساعة إلى ساعتين تهتم بحل مختلف المشاكل، تكون على شكل مقابلة بين الاستشاري وطلب الاستشارة، يتم فيها التعرف على المشكل الحقيقي والبحث عن الحلول وتوجيهه إلى الأفضل بطرق عملية حديثة في هذا المجال.

تدريس الأطفال: ويكون ذلك عن طريق تدريس الأطفال باستعمال برنامج السوروبان الياباني، وقريبا تدريس اللغة الانجليزية للأطفال ابتداء من خمسة سنوات.

قامت الأكاديمية بعدة نشاطات في إطار التوسيع والتطوير، هذه النشاطات مشتركة مع جهات رسمية تنوعت بين الدورات التدريبية، المداخلات، الاستشارات موضحة في الجدول التالي:

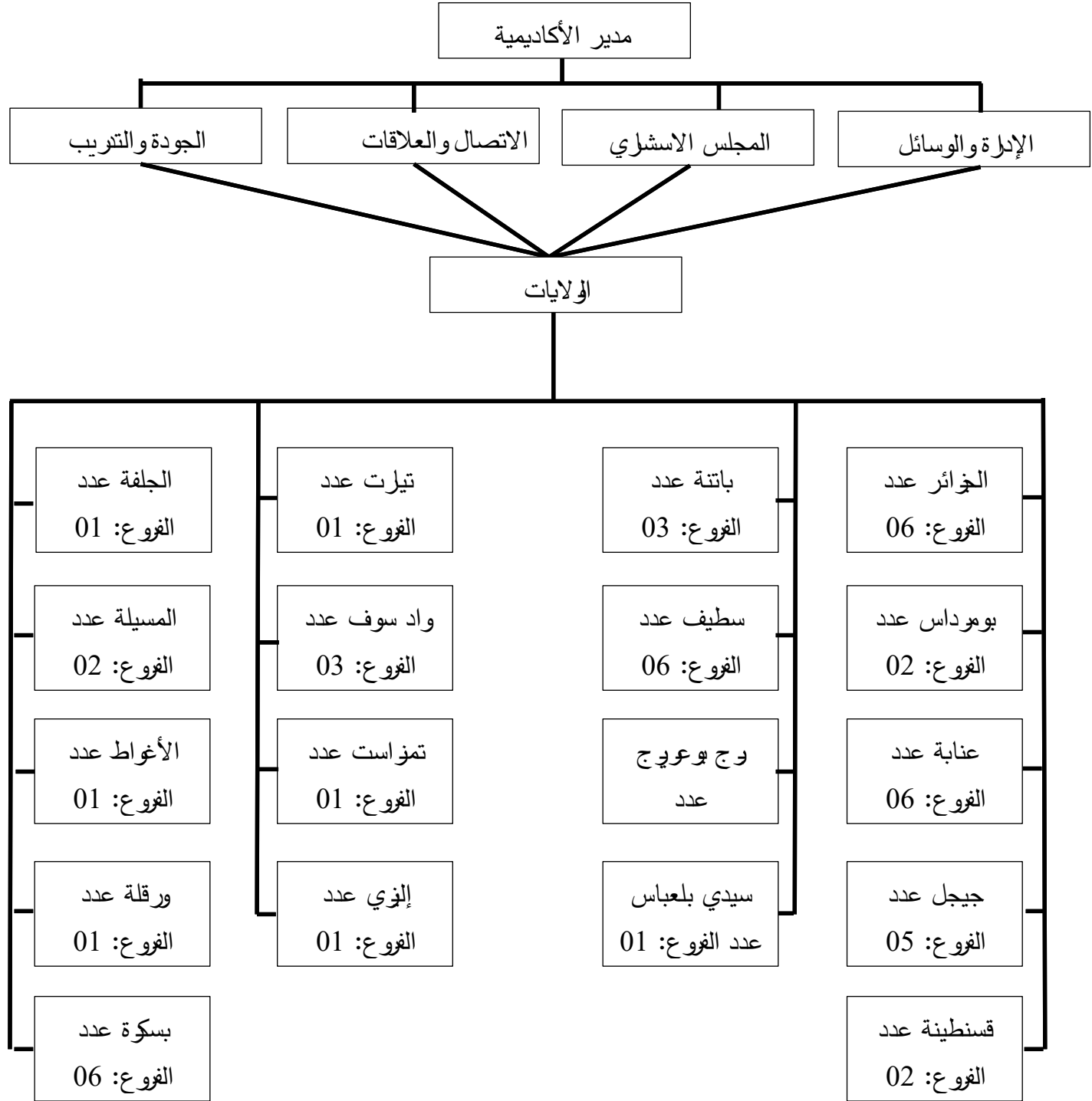
جدول رقم (04): أهم النشاطات المشتركة بين الأكاديمية والجهات.

نوع النشاط	الجهة الرسمية المشتركة
دورات تدريبية	- مؤسسة انجار للأشغال العمومية. - مديرية التربية لولاية جيجل (مستشار التوجيه).
استشارات	- قدمت الأكاديمية مائة واثنتان استشارة.
محاضرات	- جمعية جيجل للحرف والصناعة التقليدية لذوي الاحتياجات الخاصة؛ - الملتقى الوطني للنقابة الجامعيين بوهران حول التدريب؛ - حزب التجمع الوطني الديمقراطي؛ - حزب تاج تجمع أمل الجزائر؛ - مديرية التربية لولاية جيجل (مصلحة التكوين)؛ - المكتبة المركزية لجامعة بومرداس.
مداخلات	- جامعة أدرار حول النظام الكندي BEST DBA لتطوير المخرجات؛ - جامعة السانية في وهران، حول التنمية البشرية بالطريقة الكندية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مدير أكاديمية العباقرة.

- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لأكاديمية العباقرة لولاية جيجل-الطاهير:-

الشكل (10): الهيكل التنظيمي الخاص بأكاديمية للعباقرة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تمت في أكاديمية من المدارس الخاصة الجزائرية، والمتمثلة في أكاديمية العباقرة بدائرة الطاهير ولاية جيجل، وهي مجموعة من الخطوات التي تحدد لنا الدراسة وتضمن الدقة والمصداقية للنتائج، فالجانب التطبيقي يساعدنا في قبول أو رفض فرضيات الدراسة مع تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً، وذلك بإبراز حدود الدراسة، الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية التي استعملت في جمع وتحليل وعرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى تحليل منطقي للبحث، لا بد من ضبط الإطار الذي يسمح بإظهار حدود الدراسة الميدانية: المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري.

- أولاً: المجال المكاني

تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط إدارة المعرفة بأكاديمية العباقرة، وقد تم اختيار أكاديمية العباقرة بدائرة الطاهير. جيجل.

تأسست هذه الأكاديمية سنة 2012.

-نظام التكوين بالأكاديمية:

-الأقسام التحضيرية: وتضم الأطفال الأصغر من 5 سنوات، تعمل على تلقينهم مبدأ اللغة العربية ومحاولة تعليمهم أسس الحفظ السريع والقراءة.

-الأقسام فوق التحضيرية: تعمل على تطوير مهارات الحفظ والحساب الذهني لدى التلاميذ دون اللجوء إلى الآلات المساعدة.

- ثانياً: المجال الزمني

أجريت الدراسة الميدانية خلال السنة الدراسية 2021_2022 من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية السنة الدراسية.

- ثالثاً: المجال البشري

تسعى هذه الدراسة التطرق إلى واقع تأثير إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الجودة التعليمية في الأكاديمية الخاصة أكاديمية العباقرة بدائرة الطاهير ولقد مست الدراسة عمال الأكاديمية من كلا الجنسين ومن مختلف الدرجات العلمية.

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع البحث تم استعمال مجموعة من الأدوات بغرض جمع البيانات ومعالجتها.

- أولاً: أداة الدراسة

الاستمارة: تعد الاستمارة أداة أساسية من أدوات جمع البيانات إذ تعرف على أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين وتفرض عليهم التقييد والالتزام بموضوع البحث المزعوم إجرائه وعدم الخروج عن أطرافه العريضة ومضامينه ومساراته النظرية والتطبيقية (عبد الوهاب إبراهيم، 1998، أسس البحث العلمي، مكتبة النهضة العربية، الأردن).

- ثانياً : وصف الاستبيان

تتكون أداة الدراسة من جزأين رئيسيين هما:

1. الجزء الأول: وهو عبارة عن سمات وخصائص عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة.

2. الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من مجالين:

1.2. المجال الأول: والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة والذي ينقسم إلى خمسة محاور: تشخيص

المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

2.2. المجال الثاني: المتمثل في محاور تأثير إدارة المعرفة على الجودة في الأكاديمية محل الدراسة،

والذي ينقسم بدوره إلى أربع محاور: جودة البحث العلمي، جودة الخدمات الطلابية والخريجين، جودة

المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية والتخطيط

لقد تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمة وتوازن درجاته، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:
الجدول رقم (05): مقياس ليكرت.

أوافق بشدة	أوافق	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجة	01 درجة

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات التي هي مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة. وذلك بناءً على المعادلة التالية :

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = 3 / (5-1)$$

- ومنه طول الفئة يساوي: 1.33.

- وبذلك يكون لدينا:

- الدرجة المنخفضة: [1، 2.33]

- الدرجة المتوسطة: [2.33، 3.66]

- الدرجة المرتفعة: [3.66، 5]

- ثالثاً: صدق الاستبيان

- تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة في مجال الدراسة للتحقق من مدى صدق الاستبيان ومدى تغطيته للأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان وفقراته.

- رابعاً: ثبات الاستبيان

- يقصد بثبات الاستبيان هي أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

1 - معامل ألفا كرونباخ

- ولهذا الغرض تم حساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha Coefficient) وذلك باستخدام برنامج SPSS لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وتم التوصل إلى النتائج التالية:
الجدول رقم(06): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الإستبيان.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معاملالاتساقالداخلي
1	عمليات إدارة المعرفة	25	0.88
1.1	تشخيص المعرفة	05	0.644
2.1	إنشاء المعرفة	05	0.684
3.1	خزن المعرفة	05	0.615
4.1	توزيع المعرفة	05	0.767
5.1	تطبيق المعرفة	05	0.601
2	تأثير إدارة المعرفة على الجودة	20	0.814
1.2	جودة البحث العلمي	05	0.617
2.2	جودة الخدمات الطلابية والخرجين	05	0.37
3.2	جودة المناهج والبرامج	05	0.60
4.2	جودة الخدمات الإدارية والتخطيط	05	0.652
-	معامل الاتساق الكلي	45	0.921

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتجاوز كلها 0.60 لكل مجال من مجالات الدراسة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا الكلي(0.921)، وهذا مؤشر جيد لثبات أداة الدراسة ومناسب لأغراض التحليل.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:
Statistical Package for the Social Sciences باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
3. حساب الأوساط الحسابية لمعرفة وتحديد معدل استجابة أفراد العينة؛
4. حساب الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
6. استعمال اختبار ستيودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغيري الجنس والمؤهل العلمي، حيث أنه إذا كانت T المتحصل عليها لكل محور تبعا لمتغير معين منهما أكبر من T الجدولة فإن ذلك يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على العبارة المعنوية، والعكس صحيح.
7. استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان تبعا لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة والرتبة الوظيفية، بحيث أنه إذا تم الحصول على مستوى دلالة إحصائية لكل عبارة تبعا لمتغير محدد منها أصغر من 0.05 فإن ذلك يدل على وجود تأثير المتغير على المحور المحدد، والعكس صحيح.

المطلب الرابع : مجتمع وعينة الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من عمالأكاديمية العباقره ب بلدية الطاهير ولاية جيجل عددهم 57 فتم توزيع 35 استمارة على عينة عشوائية من عمال الأكاديمية و تم استرجاع 34 استمارة وتم استبعاد 2 استمارة لوجود نقص فيالإجابة وتمت معالجة 32 استبيان .

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- سيتم في هذا المبحث التعرض إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ومن ثم عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها وتحليلها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة بغية دراسة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

- إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم(07..): خصائص عينة الدراسة

الرقم	البيان	الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
01	الجنس	ذكر	17	%53.12
		أنثى	15	%46.88
		المجموع	32	%100
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	20	%62.5
		من 25 إلى 35 سنة	10	%31.25
		من 35 إلى 45 سنة	02	%6
03	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	22	%68.75
		من 05 إلى 10 سنة	10	%31.25
		من 11 إلى 20 سنة	00	%00
		المجموع	32	%100
04	المؤهل العلمي	بكلوريا	00	%00
		ليسانس	27	%84.4
		ماستر	05	%15.6
		المجموع	32	%<<100

- المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن التكرارات والنسب المئوية الخاصة بجنس، أعمار، المؤهل العلمي، الخبرة والرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة هي كالاتي:

- أولا: الجنس

- تتكون عينة الدراسة من عمال أكاديمية العباقرة من كلا الجنسين (ذكور وإناث)، حيث يبين الجدول السابق أن عدد الذكور بلغ (17) فردا، أي بنسبة 53.12%، في حين بلغ عدد الإناث (15) فردا، أي بنسبة 46.88% وهي نسب متقاربة.

- ثانيا: الفئة العمرية

- يتكون أفراد عينة الدراسة من فئات عمرية مختلفة حيث يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 25 سنة أي بنسبة 68.75%، ثم تليها نسبة 31.25% والتي تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة، ثم فئة من 35 سنة إلى 45 سنة بـ 6%، يلاحظ أن أعمار أفراد عينة الدراسة أقل من 25 سنة، وهذا راجع لكون هته الفئة فئة جديدة نسبيا في سوق العمل، ما يجعلها غير مستقرة في مناصب الشغل التي تشغلها.

- ثالثا: المؤهل العلمي

- يتضح من الجدول أعلاه أنّ معظم أفراد عينة الدراسة حملة لشهادة الماستر بنسبة 84.4%، في حين أنّ ما نسبته 15.6% فقط حملة لشهادة الماستر. وهذا يعود لعدم رغبة متحصلي شهادة الماستر على مزاوله الأنشطة التي تبدو أقل من الشهادات المتحصلين عليها.

- رابعا: الخبرة

- يتضح من الجدول أعلاه أنّ ما نسبته 68.75% من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وما نسبته 31.25% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، ويعود ذلك إلى عدم ارتباط أفراد العينة بعقود رسمية مع الأكاديمية ما يجعلها مجرد عمل مؤقت حتى يتسنى لهم الحصول على منصب عمل في مؤسسة من المؤسسات التعليمية التابعة للدولة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية

- سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الأولى التي تنص على: تقوم الأكاديمية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- وذلك بالاعتماد على تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة، وكذا المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم(08): إجابات أفراد العينة حول العمليات إدارة المعرفة

النتيجة (الدرجة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	0.96	4.03	00	00	9.4	03	15.6	05	37.5	12	37.5	12	X1
متوسطة	0.95	3.28	03.1	01	15.6	05	40.6	13	31.3	10	9.4	03	X2
مرتفعة	1.02	3.71	03.1	01	9.4	03	21.9	07	43.8	14	21.9	07	X3
متوسطة	0.94	3.40	00	00	18.8	06	34.4	11	34.4	11	12.5	04	X4
متوسطة	0.94	3.21	00	00	21.9	07	46.9	15	18.8	06	12.5	04	X5
متوسطة	0.96	3.52	تشخيص المعرفة										
متوسطة	1.04	3.50	3.1	01	15.6	05	25	08	40.6	13	15.6	05	X6
متوسطة	1.06	2.96	3.1	01	34.4	11	37.5	12	12.5	04	12.5	04	X7
مرتفعة	0.75	3.78	00	00	00	00	40.6	13	40.6	13	18.8	06	X8
متوسطة	1.12	3.37	6.3	02	16.6	05	28.1	09	34.4	11	15.6	05	X9
متوسطة	1.18	2.62	15.6	05	37.5	12	25	08	12.5	04	9.4	03	X10
متوسطة	1.03	3.24	إنشاء المعرفة										
متوسطة	1.01	2.43	12.5	04	50	16	25	08	6.3	02	6.3	02	X11
مرتفعة	1.11	3.84	6.3	02	3.1	01	21.9	07	37.5	12	31.3	10	X12
متوسطة	0.99	3.28	3.1	01	18.8	06	34.4	11	34.4	11	9.4	03	X13
متوسطة	1.01	3.00	3.1	01	31.3	10	37.5	12	18.8	06	9.4	03	X14
متوسطة	0.89	2.68	9.4	03	28.1	09	50	16	9.4	03	3.1	01	X15
متوسطة	1.00	3.04	تخزين المعرفة										
متوسطة	1.06	2.34	15.6	05	56.3	18	12.5	04	9.4	03	6.3	02	X16

متوسطة	1.07	2.56	18.8 06	28.1 09	34.4 11	15.6 05	3.1 01	X17
متوسطة	0.97	3.59	00 00	15.6 05	28.1 09	37.5 12	18.8 06	X18
متوسطة	1.10	2.59	12.5 04	40.6 13	31.3 10	6.3 02	9.4 03	X19
منخفضة	1.17	2.31	25 08	40.6 13	21.9 07	3.1 01	9.4 03	X20
متوسطة	1.07	2.67	توزيع المعرفة					
متوسطة	1.10	2.43	15.6 05	50 16	15.6 05	12.5 04	6.3 02	X21
متوسطة	0.94	2.62	9.4 03	37.5 12	37.5 12	12.5 04	3.1 01	X22
مرتفعة	1.11	3.71	3.1 01	12.5 04	21.9 07	34.4 11	28.1 09	X23
متوسطة	0.82	3.18	3.1 01	9.4 03	59.4 19	21.9 07	6.3 02	X24
متوسطة	1.14	2.71	6.3 02	50 16	21.9 07	9.4 03	12.5 04	X25
متوسطة	1.02	2.93	تطبيق المعرفة					
متوسطة	1.01	3.09	عمليات المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

- أولا: تشخيص المعرفة

- يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى تشخيص إدارة المعرفة لأكاديمية العباقرة بدائرة الطاهير ولاية جيجل متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3.52 ما بين [2.33، 3.66]، بانحراف معياري قدره 0.96، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 3.21 وأعلى قيمة 4.03 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.94 و1.02.

- ثانيا: إنشاء المعرفة

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إنشاء المعرفة متوسط في أكاديمية العباقرة بدائرة الطاهير، ولاية جيجل والذي عبّر عنه المتوسط الحسابي ما بين [2.33، 3.66] بقيمة 3.04، بانحراف معياري 1.01، أما على مستوى العبارات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.62 وأعلى قيمة 3.78 بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.75 و1.14.

- ثالثا: خزن المعرفة

- من خلال نتائج الجدول يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لخزن المعرفة بلغت 3.04 ما بين [2.33، 3.66] وبانحراف معياري قيمته 1.00، في حين بلغ المتوسط الحسابي على مستوى الفقرات أعلى قيمة 3.84

وأدنى قيمة 2.43، بانحراف معياري ما بين 0.89 و1.11، وهذا يدل على أن مستوى خزن المعرفة بالأكاديمية متوسط.

- رابعا: توزيع المعرفة

- من النتائج الواردة بالجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي لتوزيع المعرفة بلغ 2.67، بانحراف معياري قدره 1.07، أين بلغ المتوسط الحسابي على مستوى الفقرات أعلى قيمة 3.59 وأدنى قيمة 2.31 بانحراف معياري ما بين 0.97 و1.17، وهذا يعني أن مستوى توزيع المعرفة بالأكاديمية محل الدراسة متوسط.

- خامسا: تطبيق المعرفة

- من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أكاديمية العباقرة بدائرة الطاهير ولاية جيجل متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 2.93، ما بين [2.33، 3.66]، بانحراف معياري قدره 1.02، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.43 وأعلى قيمة 3.71 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.82 و 1.14.

- من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، يتبين صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: تقوم الأكاديمية محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3.08، وعليه يجب على الأكاديمية الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة وتفعيل متطلباتها خاصة فيما يخص توزيع وتطبيق المعرفة، للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة من إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على جودة التعليم في الخدمة

سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية التي تنص على: تؤثر إدارة المعرفة بمختلف عملياتها على جودة التعليم في الخدمة (جودة البحث العلمي، جودة خدمات الطلبة والخريجين، جودة المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية والتخطيط).

-وذلك بالاعتماد على تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة على المجال الثاني من الاستبيان، وكذا المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): إجابات أفراد العينة حول جودة التعليم في الخدمة

النتيجة (الدرجة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	1.01	2.93	3.1	01	37.5	12	28.1	09	25.0	08	6.3	02	X26
متوسطة	1.07	2.87	6.3	02	34.4	11	34.4	11	15.6	05	9.4	03	X27
متوسطة	0.82	2.96	3.1	01	21.9	07	53.1	17	18.8	06	3.1	1	X28
مرتفعة	0.58	3.90	00	00	00	00	21.9	07	65.6	21	12.5	04	X29
متوسطة	0.93	2.68	6.3	2	40.6	13	34.4	11	15.6	05	3.1	01	X30
متوسطة	0.88	3.06	جودة البحث العلمي										
متوسطة	1.01	3.56	00	00	15.6	05	34.4	11	28.1	09	21.9	07	X31
متوسطة	1.04	2.75	12.5	04	28.1	09	34.4	11	21.9	07	3.1	01	X32
منخفضة	1.06	1.78	46.9	15	43.8	14	00	00	3.1	01	6.3	02	X33
متوسطة	0.83	3.78	3.1	01	00	00	28.1	09	53.1	17	15.6	05	X34
متوسطة	0.78	3.81	00	00	3.1	01	31.1	10	46.9	15	18.8	06	X35
متوسطة	0.94	3.13	جودة خدمات العمال										
متوسطة	0.86	2.96	6.3	02	18.8	06	46.9	15	28.1	09	00	00	X36
متوسطة	0.95	2.75	12.5	04	21.9	07	43.8	14	21.9	07	00	00	X37
متوسطة	1.01	3.46	00	00	21.9	07	25.0	08	37.5	12	15.6	05	X38
متوسطة	1.10	3.00	9.4	03	21.9	07	37.5	12	21.9	07	9.4	03	X39
متوسطة	0.89	2.68	6.3	02	37.5	12	40.6	13	12.5	04	3.1	01	X40
متوسطة	0.96	2.97	جودة المناهج										
مرتفعة	0.88	3.84	00	00	6.3	02	28.1	09	40.6	13	25	08	X41
مرتفعة	0.87	3.93	00	00	3.1	01	31.3	10	34.4	11	31.3	10	X42
متوسطة	1.00	3.65	00	00	12.5	04	34.4	11	28.1	09	25	08	X43
متوسطة	0.79	2.87	00	00	34.4	11	46.9	15	15.6	05	3.1	01	X44
متوسطة	1.18	2.43	25	08	31.3	10	25	08	12.5	04	6.3	02	X45
متوسطة	0.94	3.34	جودة الخدمات الإدارية										
متوسطة	0.93	3.13	الجودة في الأكاديمية										

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

- أولاً: جودة البحث العلمي

- يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى جودة البحث العلمي فيأكاديمية العباقرة بدائرة الطاهير ولاية جيجل متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ 3.06، ما بين [2.33، 3.66]، بانحراف معياري قدره 0.88، ما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.68 وأعلى قيمة 3.90 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.58 و 1.01، عليه يجب على أكاديمية العباقرة بدارة الطاهير ولاية جيجل الاهتمام أكثر بالبحث العلمي خاصة في ما يخص توفير مصادر المعلومات وتسهيل إجراء البحوث.

- ثانياً: جودة الخدمات العمال

-من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى جودة الخدمات العمال أكاديمية العباقرة في دائرة الطاهير ولاية جيجل متوسط وهذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي الواقع ما بين [2.33، 3.66]، بقيمة 3.13، بانحراف معياري قيمته، 0.94 أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 1.78 وأعلى قيمة 3.81 بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.87 و 1.06، وهذا يدل على أنه من الأفضل للأكاديمية محل الدراسة الاهتمام أكثر بالخدمات الخاصة بالعمال فهي دون المستوى المطلوب الأكاديمية خاصة فيما يتعلق بمتابعة انشغالات واهتمام العمال

- ثالثاً: جودة المناهج والبرامج

-من خلال نتائج الجدول يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجودة المناهج والبرامج بلغت 2.97 ما بين [2.33، 3.66] وبانحراف معياري قيمته، 0.96 في حين بلغ المتوسط الحسابي على مستوى الفقرات أعلى قيمة 6.46 وأدنى قيمة 2.68 بانحراف معياري ما بين 0.86 و 1.10، وهذا يدل على أن مستوى جودة المناهج والبرامج بالأكاديمية محل الدراسة متوسط. فيجب على الأكاديمية السعي أكثر إلى تطوير وتحديث المناهج والبرامج التعليمية ومساندة وتطوير أعضاء هيئة التدريس.

- رابعاً: جودة الخدمات الإدارية

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن مستوى جودة الخدمات الإدارية فيالأكاديمية محل الدراسة متوسط والذي يؤكد المتوسط الحسابي البالغ [2.33، 3.66]، بانحراف معياري قدره، 0.94 أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2.43 وأعلى قيمة 3.93 وقيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.79 و 1.18 و عليه يجب على الأكاديمية السعي أكثر إلى تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية التي تقدمها. بعد تحليل محاور الجودة فيالأكاديمية، لابد من قياس مدى علاقة إدارة المعرفة بالجودة التعليمية بالأكاديمية محل الدراسة.

الجدول رقم (10) : الجودة في الأكاديمية

مستوى الدلالة Sig.	معامل بيرسون للارتباط	الجودة التعليمية في الأكاديمية
0.005	0.489	تشخيص المعرفة
0.000	0.837	إنشاء المعرفة
0.000	0.807	خزن المعرفة
0.000	0.857	توزيع المعرفة
0.000	0.880	تطبيق المعرفة
0.000	0.847	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن العلاقة طردية ذات دلالة إحصائية عالية بين إدارة المعرفة والجودة التعليمية في الأكاديمية حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.847. أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير لإدارة المعرفة على الجودة التعليمية في الأكاديمية محل الدراسة، وكذلك الحال بالنسبة لجميع عمليات إدارة المعرفة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون ويميلون إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يحسن أو يحقق الجودة التعليمية في الأكاديمية.

المطلب الرابع: تحليل الفروق بين متوسطات الإجابات

- سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية. وذلك بالاعتماد على اختبار ستودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغيري الجنس والمؤهل العلمي، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان تبعا لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة والرتبة الوظيفية

- أولاً: اختبار Student (تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على الترتيب):

1. الجنس: سيتم استعمال اختبار ستيودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى

وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس

الجدول رقم (11) : محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس

Sig	T	الجنس				المجالات
		أنثى		ذكر		
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.247 -	1.009 -	0.56 -	3.41 -	0.66 -	3.63 -	تشخيص المعرفة
0.771 -	0.327 -	0.73 -	3.29 -	0.67 -	3.21 -	إنشاء المعرفة
0.388 -	0.694 -	0.52 -	3.13 -	0.72 -	2.97 -	خزن المعرفة
0.776 -	0.899 -	0.75 -	2.81 -	0.80 -	2.56 -	توزيع المعرفة
0.695 -	0.600 -	0.67 -	2.86 -	0.58 -	3.00 -	تطبيق المعرفة
0.716 -	0.140 -	0.56 -	3.10 -	0.50 -	3.07 -	إدارة المعرفة
0.613 -	0.237 -	0.53 -	3.05 -	0.43 -	3.09 -	جودة البحث العلمي
0.147 -	0.379 -	0.51 -	3.09 -	0.69 -	3.17 -	جودة الخدمات المقدمة للعمال
0.857 -	0.820 -	0.56 -	3.06 -	0.62 -	2.89 -	جودة المناهج والبرامج
0.764 -	1.155 -	0.58 -	3.22 -	0.55 -	3.45 -	جودة الخدمات الإدارية
0.871 -	0.287 -	0.46 -	3.11 -	0.43 -	3.15 -	الجودة في المدرسة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس (T)

المتحصل عليها (المحسوبة) أصغر من قيمة T المجدولة (2.0369) مما يعني أن إجابات الأفراد

لا تتعلق بمتغير الجنس.

2. المؤهل العلمي: سيتم استعمال اختبار ستيودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05

لمعرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد حول محاور الدراسة بدلالة متغير المؤهل

العلمي

جدول رقم (12) : المؤهل العلمي

Sig	T	المؤهل العلمي				المجالات
		ماستر		ليسانس		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.814	1.733	0.62	3.96	0.59	3.45	تشخيص المعرفة
0.834	0.438-	0.86	3.40	0.67	3.22	إنشاء المعرفة
0.004	0.418-	1.17	3.16	0.51	3.02	خزن المعرفة
0.096	1.668-	1.19	3.20	0.66	2.58	المعرفة توزيع
0.289	2.264-	0.81	3.48	0.53	2.83	المعرفة تطبيق
0.106	1.680-	0.80	3.44	0.44	3.02	إدارة المعرفة
0.869	1.630-	0.48	3.40	0.46	3.01	جودة البحث العلمي
0.352	0.562-	0.85	3.28	0.57	3.11	جودة الخدمات العمال
0.507	0.920-	0.69	3.20	0.57	2.93	جودة المناهج والبرامج
0.616	2.220-	0.72	3.84	0.50	3.25	جودة الخدمات الإدارية
0.224	1.664-	0.64	3.43	0.38	3.07	الجودة في الكلية

- المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

- يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

لمتوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محاور الدراسة بدلالة متغير المؤهل العلمي (T) المتحصل عليها (المحسوبة) أصغر من قيمة (T) (المجدولة) (2.0369)، مما يعني أن إجابات الأفراد لا تتعلق بمتغير المؤهل العلمي.

- ثانيا: اختبار ANOVA (تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية، الخبرة، والشهاد):

1. الفئة العمرية: استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان تبعاً لمتغير الفئة العمرية

الجدول رقم (13.): اختبار ANOVA لدلالة فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير

الفئة العمرية

Sig	F	متوسط المربعات Mean square	درجات الحرية DF	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين	مجالاتنا
0.061	2.426	0.315	4	3.443	Between groups	تشخيص المعرفة
		0.180	27	8.526	Within groups	
			31	11.969	Total	
0.724	0.517	0.861	7	1.064	Between groups	المعرفة إنشاء
		0.316	27	13.896	Within groups	
			31	14.960	Total	
0.804	0.403	0.266	4	0.699	Between groups	خزن المعرفة
		0.515	27	11.701	Within groups	
			31	12.400	Total	
0.213	1.562	0.883	4	3.532	Between groups	المعرفة توزيع
		0.565	27	15.257	Within groups	
			31	18.789	Total	
0.069	2.453	0.888	4	3.552	Between groups	تطبيق المعرفة
		0.311	27	8.403	Within groups	
			31	11.955	Total	
0.217	1.547	0.393	4	1.573	Between groups	توزيع المعرفة
		0.254	27	6.865	Within groups	
			31	8.438	Total	
0.065	2.407	0.481	4	1.923	Between groups	جودة البحث العلمي
		0.192	27	5.177	Within groups	
			31	7.100	Total	
0.271	1.370	0.487	4	1.949	Between groups	جودة الخدمات العمال
		0.356	27	9.606	Within groups	
			31	11.555	Total	
0.204	1.596	0.523	4	2.092	Between groups	
		0.328	27	8.848	Within groups	

			31	10.940	Total	جودة المناج والبرامج
0.334	1.198	0.380	4	1.519	Between groups	جودة الخدمات الإدارية
		0.317	27	8.561	Within groups	
			31	10.080	Total	
0.169	1.747	0.315	4	1.261	Between groups	الجودة افي المدرسة
		0.180	27	4.781	Within groups	
			31	6.132	Total	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة بسبب متغير الفئة العمرية، في كل محاور الدراسة، فمستويات الدلالة تجاوزت 0.05 وبالتالي فالفرق في هذا المحور ليست ذات دلالة إحصائية.

2.الخبرة :سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد المبحوثين حول عبارات الاستبيان تبعا لمتغير الخبرة

الجدول رقم(14): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير

الخبرة

Sig	F	متوسط المربعات Mean square	درجة الحرية DF	مجموع المربعات Sum of squares	مصدر التباين	المجالات
0.379	1.068	0.410	3	1.229	Between groups	تشخيص المعرفة
		0.384	28	10.740	Within groups	
			31	11.969	Total	
0.685	0.500	0.253	3	0.760	Between groups	المعرفة إنشاء
		0.507	28	14.200	Within groups	
			31	14.960	Total	
0.852	0.262	0.113	3	0.338	Between groups	المعرفة المخزنة
		0.431	28	12.062	Within groups	
			31	12.400	Total	

0.416	0.980	0.595	3	1.785	Between groups	المعرفة توزيع
		0.607	28	17.003	Within groups	
			31	18.789	Total	
0.075	2.362	0.858	3	2.575	Between groups	تطبيق المعرفة
		0.335	28	9.380	Within groups	
			31	11.955	Total	
0.494	0.820	0.227	3	0.682	Between groups	إدارة المعرفة
		0.277	28	7.757	Within groups	
			31	8.438	Total	
0.575	0.675	0.160	3	0.479	Between groups	جودة البحث العلمي
		0.236	28	6.621	Within groups	
			31	7.100	Total	
0.357	1.122	0.413	3	1.240	Between groups	جودة الخدمات المقدمة للعمال
		0.368	28	10.315	Within groups	
			31	11.555	Total	
0.500	0.808	0.291	3	0.872	Between groups	جودة المناهج والبرامج
		0.360	28	10.068	Within groups	
			31	10.940	Total	
0.355	1.127	0.362	3	1.086	Between groups	جودة الخدمات الإدارية
		0.321	28	8.994	Within groups	
			31	10.080	Total	
0.601	0.632	0.130	3	0.389	Between groups	الجودة في الأكاديمية
		0.205	28	5.743	Within groups	
			31	6.132	Total	

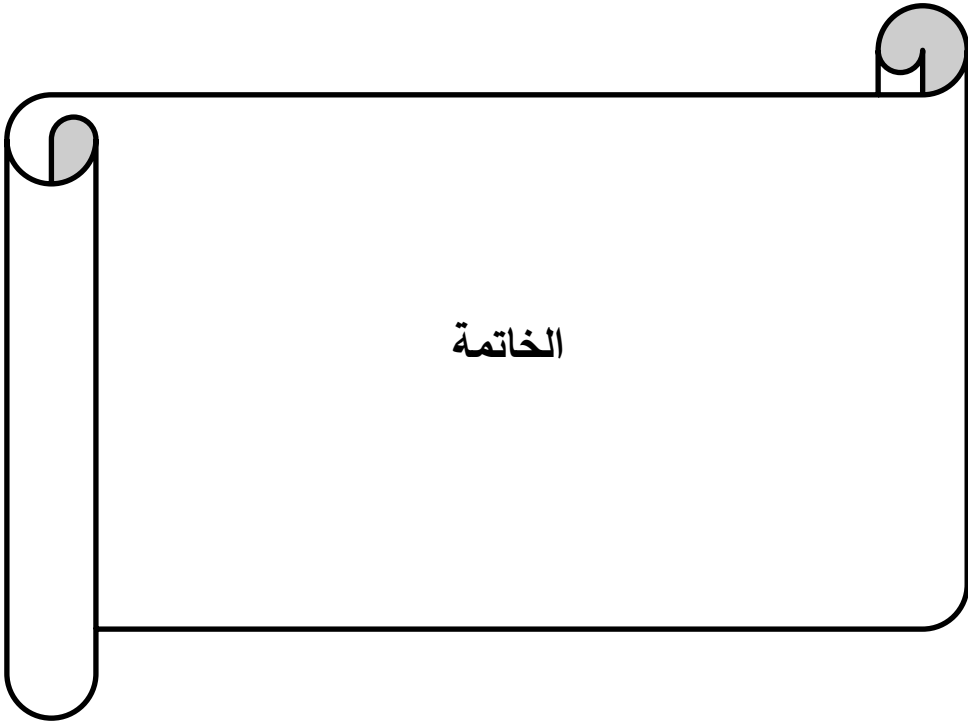
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الخبرة (، $Sig>0.05$) مما يعني أن إجابات الأفراد لا تتعلق بمتغير الخبرة

خلاصة الفصل:

أصبح اليوم التعليم الخاص في الجزائر طلبا كبيرا على منظماته، وهذا يعود إلى عدة عوامل منها النمو السكاني السريع وتغير نظام القيم، واعتبار الدراسة في منظمات التعليم الخاصة قيمة اجتماعية فيحد ذاتها، وضرورة تفرضا المناهج التربوية الحديثة، وهذا يؤدي إلى زيادة عدد التلاميذ والطلاب الملتحقين، دون لجوء منظمات التعليم الخاص الجزائرية إلى رصد المزيد من الجهود المناسبة للتحكم في هذه الظاهرة، مما يجعل معظمها عاجزة أمام هذه الظاهرة، وما لم توضع بعض السياسات للتحكم في هذه الظاهرة، مثل إعادة النظر في وضع قوانين تنظم انتشار هذه المدارس وتربطه باحتياجات التنمية والتطوير فستبقى هذه المشكلة مطروحة وتؤدي بالمنظمات التعليمية إلى تخريج أفراس ممن العمال زيادة مشاكل المجتمع بدل المساهمة في خدمته.

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بأكاديمية العباقره بدائرة الطاهير ولاية جيجل تم التوصل إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية متوسط وأن مستويات الجودة التعليمية بها متوسطة، وبالرغم من عدم وجود إدارة المعرفة بمفهومها الكامل والحديث ومستواها المتوسط في الأكاديمية إلا أنه تبين وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة ومستويات الجودة التعليمية في الأكاديمية، وعليه يجب على الأكاديمية الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة وتفعيل متطلباتها خاصة فيما يخص توزيع وتطبيق المعرفة، للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة في مستقبلها كأحد أهم المدارس الخاصة في المنطقة.



إن نجاح الأكاديمية وبقائها واستمرارها يكون مرتبطاً بقدرتها على تطبيق المعرفة في خدماتها التي تسمو لتحقيق الجودة في مختلف عملياتها، إذ أصبح من الضروري الأكاديمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، من خلال الاهتمام بالعمليات المختلفة لتحقيق المعرفة، هذه المعرفة التي تساهم في تحقيق الجودة من قبل العمال سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، وباعتبار هذه المعرفة من بين العناصر المساهمة في التأثير على تحقيق الجودة، فإن الأكاديمية تعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار من خلال قراءة برامجها بشكل تطويري ومن زاوية الخدمات وهو ما طمحنا لتحليله ونقاشه من خلال بحثنا هذا.

ولقد توصلنا إلى العديد من الاستنتاجات حول الجوانب النظرية والتطبيقية، وقمنا ببناء فرضياته واقتراح عدد من التوصيات المهمة لضمان تفعيل المزيج التسويقي المدعم للتأثير على الزبون. وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها:

أولاً: نتائج البحث

بعد التطرق إلى الجانب النظري من البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- إدارة المعرفة هي عبارة عن مؤشرات لعمال الأكاديمية لا بد من ترجمتها ومعرفة مدلولها من خلال الصورة التي تتشكل من هذا العصر.
- العمال عنصر من إدارة المعرفة ويعني بهم العاملين داخل الأكاديمية.
- العمليات أداة من أدوات التقييم الأساسية ونظام تشخيص جودة التعليم المقدمة.
- عندما يكون العمال راضون عن خدمات الأكاديمية في تجسيد المعرفة، ويتقنون فيها، ويستمترون معها، سيؤدي ذلك إلى تكلمهم بإيجابية عن الأكاديمية وينقل صورة جيدة عن خدماتها.

بعد التطرق إلى الجانب التطبيقي من البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والجودة التعليمية في الأكاديمية (بمعنى أنها تعمل على تشخيص وإنشاء المعرفة ..)
- الأكاديمية محل الدراسة تقوم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بين مختلف العاملين فيها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات حسابية وإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية.

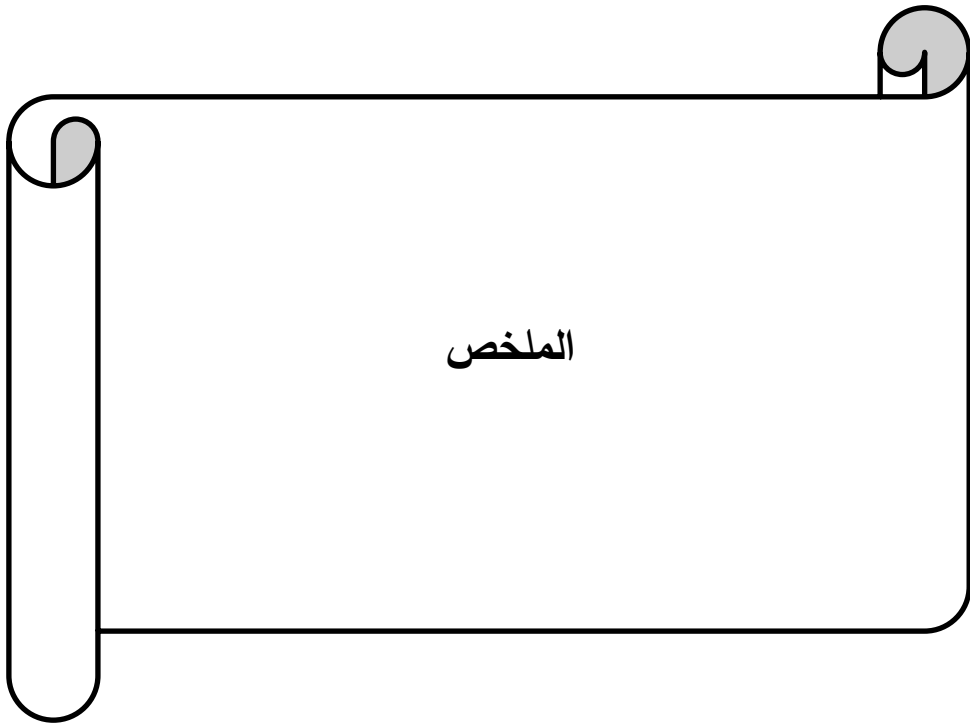
ثانياً: التوصيات

نقدم انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها سابقاً التوصيات التالية:

- رفع مستوى الخدمات المقدمة لمواكبة احتياجات الأكاديمية من تطبيق للمعرفة.
- إعطاء الاهتمام لعنصر الأفراد العاملين في الأكاديمية وذلك من خلال تدريبهم على مهارات عالية وتوجيههم إلى دورات تكوينية.
- العمل على توفير وسائل إدارة المعرفة ليكون كافي لجميع عمال الأكاديمية.
- يجب على العاملين في الأكاديمية السرعة في إجراءات وعمليات تقديم خدمات إدارة المعرفة.
- على المؤسسة الاهتمام بعناصر إدارة المعرفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مرتفعة للمحافظة على الجودة المنشودة.

ثالثاً: أفاق الدراسة

- تأثير إدارة المعرفة على تحقيق جودة التعليم.
- أهمية إدارة المعرفة في تجسيد جودة التعليم.
- إدارة المعرفة كميزة تنافسية للأكاديميات التعليمية.



المخلص

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية موضوع "اثر إدارة المعرفة على جودة التعليم في الخدمة" والتي تهدف إلى محاولة معرفة اثر إدارة المعرفة على تحسين جودة خدمات التعليم في أكاديمية العباقرة بالطاهير جيجل. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بصفته المنهج الملائم للبحث ، وبالاعتماد على أداة الاستبيان لإدارة المعرفة و استبيان جودة المعرفة حيث تكونت العينة من 32 عامل . وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ، كما تمت معالجة البيانات باستعمال حزم إحصائية spss من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون و اختبار anova. وأسفرت نتائج الدراسة على ما يلي :

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والجودة التعليمية في الأكاديمية .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات حسابية وإجابات أفراد عينة الدراسة .
 - الأكاديمية محل الدراسة تقوم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، إنشاء المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة).
- وتضمنت الدراسة الكلمات المفتاحية التالية : إدارة المعرفة - جودة التعليم .

ملخص الدراسة بالانجليزية:

The current study dealt with the topic "Impact of knowledge management on the quality of education in the service", which aims to attempt to learn about the impact of knowledge management on improving the quality of education services at the Academy of Genetics in Taher Jijel. To achieve this goal, we relied on the analytical descriptive approach as the appropriate approach to research, drawing on the knowledge management questionnaire tool and the knowledge quality questionnaire where the sample consisted of 32 factors. They were selected randomly, and the data were processed using SPSS statistical packages by calculating the arithmetic average, standard deviation, Pearson coefficient, and ANOVA test.

The results of the study were as follows:

- There is a statistically significant expulsive relationship between knowledge management and educational quality in the academy.
- There are no statistically significant differences between the calculation averages and the responses of the study sample individuals.
- The academy in question implements knowledge management processes (diagnosis of knowledge, creation of knowledge, storage of knowledge, distribution of knowledge, application of knowledge).

The study included the following **keywords**: knowledge management - the quality of education.



أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الكتب

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الو ارق، عمان، ط 01.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. بيتر داركر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2006.
6. جمال يوسفدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010.
7. حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2006.
8. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. رمزي سلامة: ضمان الجودة في الجامعات العربية، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2005.
12. ريتشاد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 1200.
13. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، 2003.
14. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005.
15. سوسن شاكر مجيد وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
16. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
17. صالح ناصر أعليمات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(تطبيق ومقترحات وتطوير)، دار النشر والتوزيع، 2008.
18. صالح ناصر أعليمات، "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، "دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

19. صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
20. عامر إبراهيم قنجديلي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2005.
21. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008.
22. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط01، 2007.
23. عبدالستار محمد، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2010.
24. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2009.
26. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
27. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط 05، 1995.
28. مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
29. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة، عمان، 1999.
30. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
31. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2002.
32. المدهون موسى والجز اروي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط 01، 1995.
33. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
34. مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان، 2001.
35. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليزاوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
36. نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
37. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
38. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

39. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط01، 2007.
40. يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
41. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية

42. أفنيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
43. زكية بنت ممدوح، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006.
44. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2004.
45. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
46. عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
47. عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003.
48. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2004.
49. عقاب كمال، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009.

50. لرقط علي، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية(دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي، 2009.
51. ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
52. نصال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
53. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007.
54. يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"(دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
55. يزيد قادة، "نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2016.

المجلات العلمية

56. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
57. عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، العدد 02، 2001.
58. عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 01، جانفي 2005.

الملتقيات العلمية

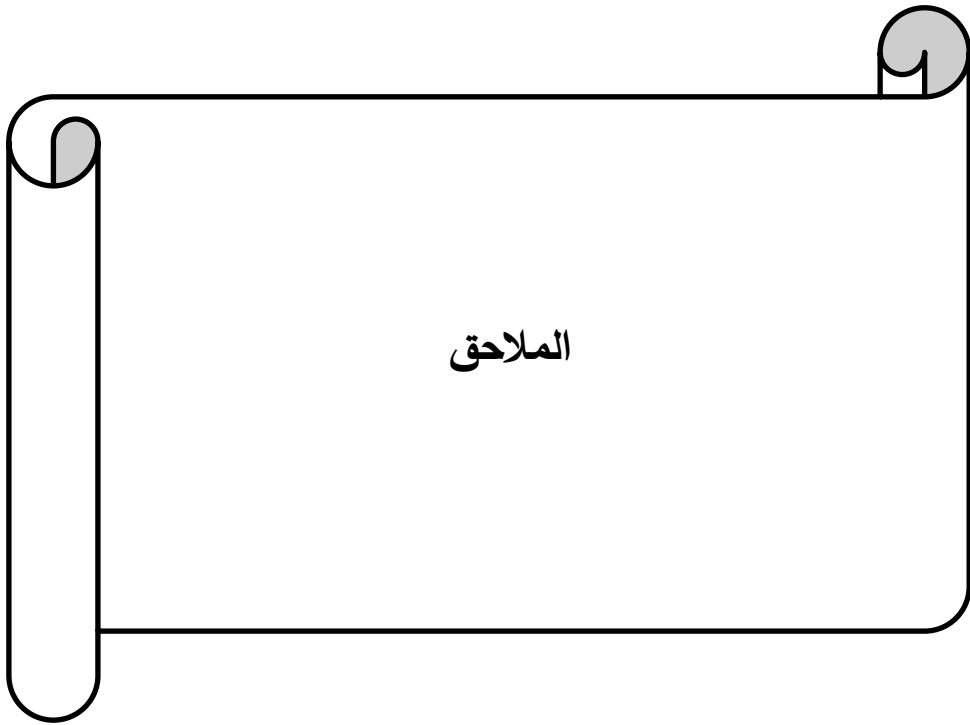
59. حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005/04/2527.
60. ربحي كريمة و عبد الكريم سهام، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - جامعة البليدة - ماي 2008.

61. عجيلة محمد وآخرون، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسبية بن بوعلي، 2007/11/2728.
62. عز الدين يونس ناجي أبو عائشة وعبد الله أحمد الفزاني، "نشر ثقافة الجودة في السياقات الجامعية المعاصرة في ليبيا المفهوم والأبعاد" في المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 34 أبريل 2014.
63. محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 2005/03/1516.
64. حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
65. فتحي سالم أبو زخار، "تأهيل جودة التعليم العالي في عيون أعضاء هيئة التدريس" في المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ماي 2007.
66. محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدينة المعرفة، المدينة المنورة، 2005/28/30112005.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

67. Newman Army, Are you ready for knowledge management, T&D, Vol 54, Issue 09, 2000.
68. Becerra Fernandez and others, knowledge management challenges: solutions and technologies, new jersey, USA, 2004.
69. Chun Wei Choo, Information Management For The Intelligent Organization, Information Today Inc., Medford, New Jersey, 1998.
70. Debra M. Amidon, traduction et adaptation par Ennika Mercier Laurent & Grégory Cruz, Innovation et management de connaissances, édition d'organisation, France, 2001.
71. Emmanuel Arnaud, Le management stratégique de l'information, ED Economique, Paris, 1994.
72. Evans, James R., Applied Production And Operations Management (New York: West Publishing Company, 1993.
73. Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergies entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas.

74. Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas, L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006.
75. Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparente, De Boeck University, Bruxelles, 1997.
76. Ikujiro Nonaka, The Knowledge creating Company, HBR, Vol 69, No 6, Nov 1999.
77. Knowledge Management, Management Concepts, Vienna, 2000.
78. Kreitner Robert and Kinicki Angelo, Organizational Behavior, Homewood, USA, 2 Ed, 1994.
79. Malhotra, Yogesh: "Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, JulySep, 2000.
80. Massy, William, Honoring the Trust: Quality and Cost Containment Higher Education New York: Anker Publishing, 2003.
81. Michael H. Zack, Developing a Knowledge Strategy, California Management Review Vol 41, No 3, Spring 1999.
82. Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 13 Avril 2003, Université de Paris Dauphine.
83. Mikos Sarvary, Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry, CMR, Vol 41, No 2, Winter 1999.
84. Mitra, Amitava, "Fundamentals of quality Control and Improvement," Total Quality Management, 1996, no. 7.
85. Morton Hanson et al., What's Your Strategy For Managing Knowledge, HBR, Vol 77, No 2, MarchApril 1999.
86. Probest. Z. B et autres, Organisation & Management, édorganisation, Paris, 1997.
87. Tom Backman, Creating Business Value From Knowledge Management, in:



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم التجارية

استمارة بعنوان:

إدارة المعرفة في جودة التعليم -دراسة حالة مدرسة العباقرة-

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تحت إشراف:

أ/د. عرجاني عبد العزيز

إعداد الطالب

- عمر بونقيب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علوم تجارية بجامعة جيجل، أقوم بإجراء دراسة ميدانية حول عملية إدارة المعرفة في مدرسة العباقرة علاقتها بجودة التعليم خاصة و الخدمات عامة في نفس المدرسة، وعليه نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و نرجو منكم التكرم بملئه بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم في كل عبارة، علما أن البيانات التي تقدمونها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

- نشكر تعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

ملاحظة: ضع علامة (×) في الخانة المرافقة لاختيارك.

1- الجنس:

نكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
من 35 إلى 45 سنة من 45 إلى 55 سنة 55 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

- بكالوريا ليسانس
- ماستر أخرى
-

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة
من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

- لا أوافق بشدة	- لا أوافق	- محايد	- أوافق	- أوافق بشدة	المحور الثاني: إدارة المعرفة: -
	-	-	-	-	1. يتم تشجيع الأفكار المبدعة داخل المدرسة.
	-	-	-	-	2. يتم المحافظة على الأفراد المبدعين في المدرسة.
	-	-	-	-	3. يتم اختيار الأفراد ذوي المهارات المتميزة.
	-	-	-	-	4. يتم التفاعل لتوليد المعارف والأفكار لحل المشكلات.
	-	-	-	-	5. تتيح المدرسة للعاملين المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والأيام الدراسية.
	-	-	-	-	6. لا يواجه الأفراد العاملون صعوبة في إيصال معارفهم.
	-	-	-	-	7. تتوفر المدرسة على مستلزمات استخدام المعرفة.
	-	-	-	-	8. تتوفر المدرسة على مستلزمات تطبيق المعرفة.
	-	-	-	-	9. تملك المدرسة موقعا إلكترونيا يمكن عملائها من الاطلاع على كل ما هو جديد.
	-	-	-	-	10. تعمل المدرسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين.
	-	-	-	-	11. تسعى المدرسة لمواكبة كل ما هو جديد في مجال اختصاصها.
	-	-	-	-	12. تحاول المدرسة التواصل مع المدارس الأخرى في مجال المعرفة عن طريق تبادل الخبرات.
	-	-	-	-	13. تولي المدرسة اهتماما بخبرات موظفيها القدامى.
	-	-	-	-	14. تدعم المدرسة برامج البحث والتطوير من أجل زيادة المعارف.
	-	-	-	-	15. تدعو المدرسة لخبرات أجنبية من أجل تبادل الأفكار الجديدة

	-	-	-	-	16. تعقد دورات تدريبية من طرف الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة
	-	-	-	-	17. تطبق المبادرات والبرامج بشكل مستمر

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	- المحور الثالث: جودة التعليم
					18. وجود بيئة محفزة على عملية التعلّم والتّعلم.
					19. وجود برامج تدريبية للمعلمين لنشر الكفاءة والجودة.
					20. تتميز البرامج الدراسية المعتمدة من قبل المدرسة بمراعاتها للقدرات المختلفة للتلاميذ (معرفيا، وجدانيا، حركيا)
					21. يقوم المدير بمراقبة مستمرة ومنتظمة لسيرورة التعلّم.
					22. يساهم أولياء التلاميذ بصفقتهم من أعضاء الجماعة التربوية مباشرة وبشكل فعال في الحياة المدرسية.
					23. هناك تنوع في أساليب التدريس في العملية التعليمية.
					24. بعد المسكن للمعلمين والمتعلمين يعيق العملية التعليمية.
					25. عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد للعملية التعليمية.
					26. تعمل الوسائط المستخدمة على خلق وكشف المهارات لدى التلاميذ.
					27. نظام التقويم المتبع كاف لتحديد مستوى التلاميذ.
					28. عدد ساعات التدريس تتناسب مع استيعاب التلميذ.
					29. إن تقييم التلاميذ بصورة يومية ينمي مهاراتهم.
					30. تتوفر المدرسة على مرافق مخصصة للأنشطة الرياضية والثقافية.
					31. وجود مكافآت وحوافز لتقدير أدار المعلم والتلميذ.
					32. يتم توفير التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
1	عمليات إدارة المعرفة	25	0.88
1.1	تشخيص المعرفة	05	0.644
2.1	إنشاء المعرفة	05	0.684
3.1	خزن المعرفة	05	0.615
4.1	توزيع المعرفة	05	0.767
5.1	تطبيق المعرفة	05	0.601
2	تأثير إدارة المعرفة على الجودة	20	0.814
1.2	جودة البحث العلمي	05	0.617
2.2	جودة الخدمات الطلابية والخريجين	05	0.37
3.2	جودة المناهج والبرامج	05	0.60
4.2	جودة الخدمات الإدارية والتخطيط	05	0.652
-	معامل الاتساق الكلي	45	0.921

الرقم	البيان	الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
01	الجنس	ذكر	17	%53.12
		أنثى	15	%46.88
		المجموع	32	%100
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	20	%62.5
		من 25 إلى 35 سنة	10	%31.25
		من 35 إلى 45 سنة	02	%6
03	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	22	%68.75

31.25%	10	من 05 إلى 10 سنة		
00%	00	من 11 إلى 20 سنة		
100%	32	المجموع		
00%	00	بكلوريا	المؤهل العلمي	04
84.4%	27	ليسانس		
15.6%	05	ماستر		
<100%	32	المجموع		

النتيجة (الدرجة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	0.96	4.03	00	00	9.4	03	15.6	05	37.5	12	37.5	12	X1
متوسطة	0.95	3.28	03.1	01	15.6	05	40.6	13	31.3	10	9.4	03	X2
مرتفعة	1.02	3.71	03.1	01	9.4	03	21.9	07	43.8	14	21.9	07	X3
متوسطة	0.94	3.40	00	00	18.8	06	34.4	11	34.4	11	12.5	04	X4
متوسطة	0.94	3.21	00	00	21.9	07	46.9	15	18.8	06	12.5	04	X5
متوسطة	0.96	3.52	تشخيص المعرفة										
متوسطة	1.04	3.50	3.1	01	15.6	05	25	08	40.6	13	15.6	05	X6
متوسطة	1.06	2.96	3.1	01	34.4	11	37.5	12	12.5	04	12.5	04	X7
مرتفعة	0.75	3.78	00	00	00	00	40.6	13	40.6	13	18.8	06	X8
متوسطة	1.12	3.37	6.3	02	16.6	05	28.1	09	34.4	11	15.6	05	X9
متوسطة	1.18	2.62	15.6	05	37.5	12	25	08	12.5	04	9.4	03	X10
متوسطة	1.03	3.24	إنشاء المعرفة										
متوسطة	1.01	2.43	12.5	04	50	16	25	08	6.3	02	6.3	02	X11
مرتفعة	1.11	3.84	6.3	02	3.1	01	21.9	07	37.5	12	31.3	10	X12
متوسطة	0.99	3.28	3.1	01	18.8	06	34.4	11	34.4	11	9.4	03	X13
متوسطة	1.01	3.00	3.1	01	31.3	10	37.5	12	18.8	06	9.4	03	X14

متوسطة	0.89	2.68	9.4	03	28.1	09	50	16	9.4	03	3.1	01	X15
متوسطة	1.00	3.04	تخزين المعرفة										
متوسطة	1.06	2.34	15.6	05	56.3	18	12.5	04	9.4	03	6.3	02	X16
متوسطة	1.07	2.56	18.8	06	28.1	09	34.4	11	15.6	05	3.1	01	X17
متوسطة	0.97	3.59	00	00	15.6	05	28.1	09	37.5	12	18.8	06	X18
متوسطة	1.10	2.59	12.5	04	40.6	13	31.3	10	6.3	02	9.4	03	X19
منخفضة	1.17	2.31	25	08	40.6	13	21.9	07	3.1	01	9.4	03	X20
متوسطة	1.07	2.67	توزيع المعرفة										
متوسطة	1.10	2.43	15.6	05	50	16	15.6	05	12.5	04	6.3	02	X21
متوسطة	0.94	2.62	9.4	03	37.5	12	37.5	12	12.5	04	3.1	01	X22
مرتفعة	1.11	3.71	3.1	01	12.5	04	21.9	07	34.4	11	28.1	09	X23
متوسطة	0.82	3.18	3.1	01	9.4	03	59.4	19	21.9	07	6.3	02	X24
متوسطة	1.14	2.71	6.3	02	50	16	21.9	07	9.4	03	12.5	04	X25
متوسطة	1.02	2.93	تطبيق المعرفة										
متوسطة	1.01	3.09	عمليات المعرفة										

النتيجة (الدرجة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس										العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	1.01	2.93	3.1	01	37.5	12	28.1	09	25.0	08	6.3	02	X26
متوسطة	1.07	2.87	6.3	02	34.4	11	34.4	11	15.6	05	9.4	03	X27
متوسطة	0.82	2.96	3.1	01	21.9	07	53.1	17	18.8	06	3.1	1	X28
مرتفعة	0.58	3.90	00	00	00	00	21.9	07	65.6	21	12.5	04	X29
متوسطة	0.93	2.68	6.3	2	40.6	13	34.4	11	15.6	05	3.1	01	X30
متوسطة	0.88	3.06	جودة البحث العلمي										
متوسطة	1.01	3.56	00	00	15.6	05	34.4	11	28.1	09	21.9	07	X31
متوسطة	1.04	2.75	12.5	04	28.1	09	34.4	11	21.9	07	3.1	01	X32
منخفضة	1.06	1.78	46.9	15	43.8	14	00	00	3.1	01	6.3	02	X33
متوسطة	0.83	3.78	3.1	01	00	00	28.1	09	53.1	17	15.6	05	X34

متوسطة	0.78	3.81	00	00	3.1	01	31.1	10	46.9	15	18.8	06	X35
متوسطة	0.94	3.13	جودة خدمات العمال										
متوسطة	0.86	2.96	6.3	02	18.8	06	46.9	15	28.1	09	00	00	X36
متوسطة	0.95	2.75	12.5	04	21.9	07	43.8	14	21.9	07	00	00	X37
متوسطة	1.01	3.46	00	00	21.9	07	25.0	08	37.5	12	15.6	05	X38
متوسطة	1.10	3.00	9.4	03	21.9	07	37.5	12	21.9	07	9.4	03	X39
متوسطة	0.89	2.68	6.3	02	37.5	12	40.6	13	12.5	04	3.1	01	X40
متوسطة	0.96	2.97	جودة المناهج										
مرتفعة	0.88	3.84	00	00	6.3	02	28.1	09	40.6	13	25	08	X41
مرتفعة	0.87	3.93	00	00	3.1	01	31.3	10	34.4	11	31.3	10	X42
متوسطة	1.00	3.65	00	00	12.5	04	34.4	11	28.1	09	25	08	X43
متوسطة	0.79	2.87	00	00	34.4	11	46.9	15	15.6	05	3.1	01	X44
متوسطة	1.18	2.43	25	08	31.3	10	25	08	12.5	04	6.3	02	X45
متوسطة	0.94	3.34	جودة الخدمات الإدارية										
متوسطة	0.93	3.13	الجودة في الأكاديمية										

Sig. مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	الجودة التعليمية في الأكاديمية
0.005	0.489	تشخيص المعرفة
0.000	0.837	إنشاء المعرفة
0.000	0.807	خزن المعرفة
0.000	0.857	توزيع المعرفة
0.000	0.880	تطبيق المعرفة
0.000	0.847	إدارة المعرفة

Sig	T	الجنس				المجالات
		أنثى		ذكر		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.247 -	1.009 -	0.56 -	3.41 -	0.66 -	3.63 -	تشخيص المعرفة
0.771 -	0.327 -	0.73 -	3.29 -	0.67 -	3.21 -	إنشاء المعرفة
0.388 -	0.694 -	0.52 -	3.13 -	0.72 -	2.97 -	خزن المعرفة
0.776 -	0.899 -	0.75 -	2.81 -	0.80 -	2.56 -	توزيع المعرفة
0.695 -	0.600 -	0.67 -	2.86 -	0.58 -	3.00 -	تطبيق المعرفة
0.716 -	0.140 -	0.56 -	3.10 -	0.50 -	3.07 -	إدارة المعرفة
0.613 -	0.237 -	0.53 -	3.05 -	0.43 -	3.09 -	جودة البحث العلمي
0.147 -	0.379 -	0.51 -	3.09 -	0.69 -	3.17 -	جودة الخدمات المقدمة للعمال
0.857 -	0.820 -	0.56 -	3.06 -	0.62 -	2.89 -	جودة المناهج والبرامج
0.764 -	1.155 -	0.58 -	3.22 -	0.55 -	3.45 -	جودة الخدمات الإدارية
0.871 -	0.287 -	0.46 -	3.11 -	0.43 -	3.15 -	الجودة في المدرسة

Sig	T	المؤهل العلمي				المجالات
		ماستر		ليسانس		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.814	1.733	0.62	3.96	0.59	3.45	تشخيص المعرفة
0.834	0.438 -	0.86	3.40	0.67	3.22	إنشاء المعرفة
0.004	0.418 -	1.17	3.16	0.51	3.02	خزن المعرفة
0.096	1.668 -	1.19	3.20	0.66	2.58	المعرفة توزيع
0.289	2.264 -	0.81	3.48	0.53	2.83	المعرفة تطبيق
0.106	1.680 -	0.80	3.44	0.44	3.02	إدارة المعرفة

0.869	1.630-	0.48	3.40	0.46	3.01	جودة البحث العلمي
0.352	0.562-	0.85	3.28	0.57	3.11	جودة الخدمات العمال
0.507	0.920-	0.69	3.20	0.57	2.93	جودة المناهج والبرامج
0.616	2.220-	0.72	3.84	0.50	3.25	جودة الخدمات الإدارية
0.224	1.664-	0.64	3.43	0.38	3.07	الجودة في الكلية

Sig	F	متوسط المربعات Mean square	درجات الحرية DF	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين	مجالاتنا
0.061	2.426	0.315	4	3.443	Between groups	تشخيص المعرفة
		0.180	27	8.526	Within groups	
			31	11.969	Total	
0.724	0.517	0.861	7	1.064	Between groups	إنشاء المعرفة
		0.316	27	13.896	Within groups	
			31	14.960	Total	
0.804	0.403	0.266	4	0.699	Between groups	تخزين المعرفة
		0.515	27	11.701	Within groups	
			31	12.400	Total	
0.213	1.562	0.883	4	3.532	Between groups	توزيع المعرفة
		0.565	27	15.257	Within groups	
			31	18.789	Total	
0.069	2.453	0.888	4	3.552	Between groups	تطبيق المعرفة
		0.311	27	8.403	Within groups	
			31	11.955	Total	
0.217	1.547	0.393	4	1.573	Between groups	توزيع المعرفة
		0.254	27	6.865	Within groups	
			31	8.438	Total	
0.065	2.407	0.481	4	1.923	Between groups	جودة البحث العلمي
		0.192	27	5.177	Within groups	
			31	7.100	Total	

0.271	1.370	0.487	4	1.949	Between groups	جودة الخدمات العمال
		0.356	27	9.606	Within groups	
			31	11.555	Total	
0.204	1.596	0.523	4	2.092	Between groups	جودة المناج والبرامج
		0.328	27	8.848	Within groups	
			31	10.940	Total	
0.334	1.198	0.380	4	1.519	Between groups	جودة الخدمات الإدارية
		0.317	27	8.561	Within groups	
			31	10.080	Total	
0.169	1.747	0.315	4	1.261	Between groups	الجودة افي المدرسة
		0.180	27	4.781	Within groups	
			31	6.132	Total	

Sig	F	متوسط المربعات Mean square	درجة الحرية DF	مجموع المربعات Sum of squares	مصدر التباين	المجالات
0.379	1.068	0.410	3	1.229	Between groups	تشخيص المعرفة
		0.384	28	10.740	Within groups	
			31	11.969	Total	
0.685	0.500	0.253	3	0.760	Between groups	المعرفة إنشاء
		0.507	28	14.200	Within groups	
			31	14.960	Total	
0.852	0.262	0.113	3	0.338	Between groups	المعرفة المخزنة
		0.431	28	12.062	Within groups	
			31	12.400	Total	

0.416	0.980	0.595	3	1.785	Between groups	توزيع المعرفة
		0.607	28	17.003	Within groups	
			31	18.789	Total	
0.075	2.362	0.858	3	2.575	Between groups	تطبيق المعرفة
		0.335	28	9.380	Within groups	
			31	11.955	Total	
0.494	0.820	0.227	3	0.682	Between groups	إدارة المعرفة
		0.277	28	7.757	Within groups	
			31	8.438	Total	
0.575	0.675	0.160	3	0.479	Between groups	جودة البحث
		0.236	28	6.621	Within groups	
			31	7.100	Total	
0.357	1.122	0.413	3	1.240	Between groups	جودة الخدمات المقدمة للعامل
		0.368	28	10.315	Within groups	
			31	11.555	Total	
0.500	0.808	0.291	3	0.872	Between groups	جودة المناهج والبرامج
		0.360	28	10.068	Within groups	
			31	10.940	Total	
0.355	1.127	0.362	3	1.086	Between groups	جودة الخدمات الإدارية
		0.321	28	8.994	Within groups	
			31	10.080	Total	
0.601	0.632	0.130	3	0.389	Between groups	الجودة في الأ كاديمية
		0.205	28	5.743	Within groups	
			31	6.132	Total	