

**FOLIO ADMINISTRATIF**

**THESE SOUTENUE  
A L'université Mohamed Khider de Biskra**

|  |  |
|--|--|
| <b>NOM : HARNANE</b><br><br>(avec précision du nom de jeune fille, le cas échéant)<br><b>Prénom : NADJOUA</b><br><br><b>DATE DE SOUTENANCE :21/02/1987</b>   | <b>الإسم واللقب :</b><br><b>حرنان نجوى</b>   |
| <b>TITRE :</b>   | <b>مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي:<br/>دراسة عينة من الجامعات الجزائرية</b> |
| <b>NATURE : DOCTORAT 3ème cycle</b> دكتوراه الطور الثالث<br><b>Spécialité : تسيير المنظمات</b>   |  |
| <b>Numéro d'ordre : 06/PG/D/LMD/GES/10</b>   |  |
| <b>RESUME :</b><br>تتطلب عملية بناء المجتمعات الحديثة الاهتمام بالبناء المعرفي لها، ويعد التعليم من أهم ركائزها، ولكن حاليا تعلقت الرهانات بالجانب النوعي للمعرفة أكثر من الجانب الكمي لها، وهذا ناتج عن تحديات العولمة. بعبارة أخرى أصبحت إشكالية الجودة اهتمام أساسي لجميع الدول.<br>يهدف هذا البحث إلى تبيان مدى الترابط الموجود بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، من خلال مجموعة عناصر التوليد-الخرن-نقل المعرفة، والمعايير كمؤشرات التخطيط الاستراتيجي والبرامج وطرق التعليم-تسيير الإدارة.<br>حاولنا في دراستنا التطبيقية التركيز على تقييم جودة التعليم العالي من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس(الأساتذة)، حيث أن نتج عن هذا التحليل المعمق للمعطيات غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات مرتبطة بسوق العمل. |  |
| <b>ABSTRACT :</b><br>The process of construction of modern societies, must necessarily articulate itself around a thought on the conditions of the appartion of the control of knowledge, then education must be considered as a principle level which permits to achieve the target . never thenless, nowadays, the rules of the games concern mainly the qualitative aspect of the knowledge compared to the quantitative aspect. This reality is dictated by the challenges of the globalisation. That's to say, the quality question becomes a fundamental a priority of all countries.<br>This research aims to show the relationship which may exist between the knowledge management and the quality oh high education regard to a serie of elements (creativity , volume and knowledge transfert) and criteria as the strategic planning, and dices, the programmes and            |  |

educationel methods, the administrative management.

The suggested study focuses on the effort trying to evaluate the qualitative dimension of high education. In practice, this study is based on the statistical analysis derived from surveys provided to the teachers. The deeply treatment of data demonstred the lack of an effective of a standard of the public universities. The achievement of a qualitative progress is subordinated to the respect of knowledge management. The training of competencies, research, the devolpment og bridges between university and the Labor market may constitute, in this case, appropriated solutions to the promotion of quality inside the organization of high education.

**MOTS-CLES :**

Gestion des connaissances, qualité de l'enseignement supérieur, le marché du travail. Programmes et méthodes d'enseignement

Faculté : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Département : علوم التسيير

Laboratoire(s) de recherches : مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Directeur de thèse : أ.د/ يحيى مفيدة

Président du jury : د/ منصوري كمال

**Composition du jury :**

| الاسم واللقب   | الرتبة العلمية        | الجامعة الأصلية | الصفة        |
|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| منصوري كمال    | أستاذ محاضر           | جامعة بسكرة     | رئيسا        |
| مفيدة يحيى موي | أستاذة التعليم العالي | جامعة بسكرة     | مشرفا ومقررا |
| بختي إبراهيم   | أستاذ التعليم العالي  | جامعة ورقلة     | مناقشا       |
| بوعظم كمال     | أستاذ التعليم العالي  | جامعة سطيف      | مناقشا       |
| حجازي إسماعيل  | أستاذ محاضر           | جامعة بسكرة     | مناقشا       |
| بن ساهل وسيلة  | أستاذ محاضر           | جامعة بسكرة     | مناقشا       |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

# مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات

إشراف الأساتذة الدكتوراة:

إعداد الباحثة:

يحيوي مفيدة

حرنان نجوى

### لجنة المناقشة

| الاسم واللقب  | الرتبة العلمية        | الجامعة الأصلية | الصفة        |
|---------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| منصوري كمال   | أستاذ محاضر           | جامعة بسكرة     | رئيسا        |
| مفيدة يحيوي   | أستاذة التعليم العالي | جامعة بسكرة     | مشرفا ومقررا |
| بختي إبراهيم  | أستاذ التعليم العالي  | جامعة ورقلة     | مناقشا       |
| بوعظم كمال    | أستاذ التعليم العالي  | جامعة سطيف      | مناقشا       |
| حجازي إسماعيل | أستاذ محاضر           | جامعة بسكرة     | مناقشا       |
| بن ساهل وسيلة | أستاذ محاضر           | جامعة بسكرة     | مناقشا       |

السنة الجامعية 2013-2014

# الشكر والعرفان

الحمد لله من قبل ومن بعد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله كما ينبغي الجلال وجهه وعظيم سلطانه هو وحده المتفرد بجزيل العطاء لكرمه، احمده واشكره وإنني عليه لا أحصي ثناء كما لئنني هو على نفسه، الحمد لله الذي أمانني على انجاز هذا العمل ويسر لي سبل إتمامه وبعد له الفضل الكامل في ذلك.

إن العرفان بالجميل يحتم علينا أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة بديوي مهيدة على توجيهاتها القيمة ونصائحها. كما أتوجه بالعرفان الخالص وجزيل الشكر خصوصا للأساتذة: سلوقي زوبير - ديلمي الأخضر - بوقرة رابع - أمين - سعيدي نبيلة - عبيدي شمرزاد - نعيمة بديوي.

كما توجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبول مناقشة وإثراء موضوع البحث.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم من بعيد أو قريب في انجاز هذا البحث بأخص الذكر نضبان حسام الدين - عتبة - محمد - إمارات المكتبة وكل دعتي.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله

أختي إخوتي نورسين وأريج

. أ.د. ديلمي لخير. د. سلوقي زوبير. أ.د. بوقرة رابع.

إلى كل طالب علم

إن التطورات والتغيرات التي تشهدها المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية والتكنولوجية، جعلت عالم اليوم يدرك أهمية التعليم في مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات المحيطة به، إضافة إلى أهميته في تطوير المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا لما يلعبه من دور فعال في تنمية الموارد البشرية، ما اوجب على المفكرين والباحثين ضرورة البحث عن نماذج جديدة لإصلاح التعليم العالي تتوافق مع احتياجاته الحالية والمستقبلية، حيث أصبحت أمم اليوم تقاس بما تملكه من ثروة معرفية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج، وبما تحمله من فكر وقيم تساعد في ترسيخ السلوكيات الحضارية الراقية، فلذلك أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد على مخرجات التعليم العالي التي تمتاز بالجودة والأداء المتميز.

لذا أصبحت المعرفة تعتبر عاملا مهما في نجاح كل من الفرد والمؤسسة على المدى البعيد. في هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة" **Management Knowledge** باعتبارها من أهم المداخل التي تساعد في التغلب على تحديات هذا العصر، وتحقيق قيمة مضافة تمكنها من البقاء، ففي ظل هذا التحول أصبحت تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها ومؤسسات التعليم العالي مرحلة من التغيرات والتحويلات، التي كان سببها الثورة المعلوماتية والتقنية، التي اعتمدت على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتسارعة، ونتيجة هذه التحويلات أصبحت المعرفة مصدرا استراتيجيا الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات.

تعد إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات التعليمية، انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، لان إدارة المعرفة تؤسس فكرة مفادها إن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع لمعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل فيه، كما يجب أن تنتع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بها إلى جانب ذلك تشجيع القيادة على تبني إدارة المعرفة.

أصبح الاهتمام بموضوع جودة التعليم العالي الذي أصبح يشكل تحديا، حيث بادرت العديد من المؤتمرات على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي بالاهتمام به من اجل تحسين المردود النوعي للتعليم. يمثل مفهوم تحسين جودة التعليم العالي، احد المفاهيم الهامة لهذا الاخير في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة، وعليه انتشرت هيئات عالمية لضمان جودة التعليم العالي والتي عملت على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج التعليمية، ولهذا أصبح لزاما على المؤسسات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها وتحسين السياسات التعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية وتحفيز طاقات الأفراد وتطوير الأداء الجامعي من اجل تعزيز القدرة التنافسية.

أصبحت الجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات مطالبة بالاهتمام بجودة التكوين والتعليم من أجل الارتقاء. إلى أعلى المعايير الدولية على الرغم من أن الدولة خصصت جزءا من مواردها وجهودها للتعليم العالي والاهتمام به من أجل تحقيق طموحات مرجوة أو مستهدفة نحو استثمار بشري ذو نوعية عالية.

### إشكالية البحث

تنطلق مشكلة البحث نحو تحسين الجودة في الجامعة الجزائرية بتطبيق المعرفة باعتبارها الشكل الأساسي لرأس المال البشري، وعليه تلزم الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها، وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادرها، ومتطلباتها وكيفية استقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفها في كافة عملياتها.

ومن هنا تظهر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي التالي:

### ✓ ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي ؟

للوصول إلى عمق هذه الإشكالية يتم طرح عدة تساؤلات فرعية:

1. ما دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي في ظل التحولات الإدارية الحديثة؟
2. ما هي الأساليب التي تستخدمها مؤسسات التعليم العالي لتقييم جودتها؟
3. فيما تتمثل جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم في الجامعة من منظور مدخل تحسين الجودة؟
4. ما تأثير إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة ومساهمتها على تحسين جودة التعليم العالي على مستوى الجامعة الجزائرية؟

### فرضيات البحث

من أجل معالجة الإشكالات والتساؤلات الفرعية تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة وتتناسب مع التطور المعرفي في مجال التعليم العالي، وسيتم اختبار مدى صلاحية هذه الفرضيات من خلال:

الفرضية الرئيسية:

✓ لا تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي

الفرضيات الفرعية:

1. H0: لا تسهم إدارة المعرفة ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
2. H0: لا تسهم إدارة المعرفة وجودة أعضاء هيئة التدريس.
3. H0: لا تسهم إدارة المعرفة وجودة البرامج والمناهج التعليمية.
4. H0: لا تسهم إدارة المعرفة وجودة الإدارة الجامعية.
5. H0: لا تسهم إدارة المعرفة والجامعة والمجتمع.

أهمية وأهداف البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع التي يتناولها وتتمركز في المساهمة بين التطور المعرفي الذي يحدث على مستوى مؤسسات التعليم العالي بغية اعتماده للتكيف مع المعطيات الجديدة.

كما تبرز أهميته في الكشف عن أهم مواطن نقاط الضعف في تطبيق الجودة في التعليم العالي لدى الجامعة الجزائرية، كما تظهر في البحث عن النماذج الحديثة المطبقة في مؤسسات التعليم العالي والتي توظف تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحديث نظمها مع تزايد التقنيات الحديثة، وتبرز كونها من الدراسات التي ستجرى على الجامعة الجزائرية وتدرس إمكانية تطبيق إدارة المعرفة فيها.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوعا هاما تواجهه مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي بشكل عام والجزائري بشكل خاص لذلك يهدف البحث إلى:

- معرفة مدى التغيير والتطور في الأوضاع المعرفية الجديدة.
- تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري من حيث: الرسالة والمهام والأهداف، البحث العلمي، أفراد المعرفة، التعليم... الخ.
- مساهمة معايير الجودة المتوفرة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

- توضيح واقع و سبل آليات تدعيم إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي من خلال التأثير بينهما.
- محاولة التوصل إلى بناء تصور لكيفية إدارة المعرفة عن طريق اتجاهاتها الحديثة مما تمكنها من تحسين جودة على مستوى الجامعة.
- استنتاج مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالبحث لتدعيم تحسين جودة التعليم العالي من خلال مكانة إدارة المعرفة.

### مبررات اختيار البحث

إن مبررات اختيار هذا الموضوع كان انطلاقا من المكانة التي تحتلها إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه في تحسين الجودة، على مستوى مؤسسات التعليم العالي، و تعتبر كأسلوب لمعالجة إشكالية تحسين الجودة في الجامعة الجزائرية، احد المبررات القوية لدراسة هذه المشكلة.

فمن أهم القطاعات الجزائرية التي تعرف اختلالات في جودتها قطاع التعليم العالي الذي أصبح مهما من اجل رفع المستوى الأداء المعرفي.

تأتي هذه الدراسة استجابة لبعض الدراسات والأبحاث الذي تناولت إدارة المعرفة، وأوصت بدراستها والبحث عن إمكانية تطبيقها على مستوى مؤسسات التعليم العالي. وإثراء المكتبة العربية بما هو مفيد في مجال إمكانية تطبيق وممارسة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي.

### منهجية البحث

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج العلمي الذي يبدأ من المشكلة والفرضيات والملاحظة بعدها اختبار الفرضيات وصولا إلى النتائج، كما اعتمدنا على أسلوب الاستقراء الاستنباطي، وعلى ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع.

### حدود الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة إعطاء نظرة عامة على مسار التعليم العالي في الجزائر منذ الاستعمار إلى سنة 2013، مركزين بذلك على أهم الإصلاحات الخاصة لهذا القطاع، مع دراسة مساهمة إدارة المعرفة وقد تم تحديد فترة الدراسة في ظل هذا الإطار بين 2011-2013.

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبات والتي تدور حول موضوع إدارة المعرفة، جودة التعليم العالي، أما الدراسات التي تناولت موضوع "إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي" فحسب حدود إطلاعنا تتمثل في:

**1- دراسة ربا جزا جميل المحاميد 2008 " إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية بقسم إدارة الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط، الأردن.**

حاول الباحث في هذا العمل تسليط الضوء على اثر إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة
- عدم وجود علاقة بين المراتب العلمية والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- عدم وجود علاقة إحصائية بين الحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئات التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- وجود علاقة إحصائية بين الخبرة التدريسية (5-10 سنوات) وضمن الجودة في هذه الجامعات، في حين يجد عدم وجود علاقة إحصائية بين الخبرات التدريسية (5 سنوات فأقل- 11-15 سنة-16 سنة فأكثر) وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوسبة المكتبات في الجامعات وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- عدم وجود علاقة إحصائية بين إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئات التدريسية في الجامعة وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

• وجود علاقة إحصائية بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

• وجود علاقة إحصائية بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، كما توجد علاقة إحصائية بين تنويع المكتبة وتحقيق ضمان الجودة في هذه الجامعات.

2- دراسة نضال محمد الزطمة 2011 " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، غزة.

حيث تسعى هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف التالية:

• تحقيق مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

• التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة.

• التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه- ماجستير- بكالوريا خلال العام الجامعي(2010-2011) والبالغ عددهم(455)، واشتملت عينة الدراسة على 279 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61.3%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى البيانات اللازمة ثم تصميم استبانة مكونة ثلاثة مجالات (متطلبات إدارة المعرفة- عمليات إدارة المعرفة- الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (النسب المئوية- التكرارات- المتوسط الحسابي- معامل ارتباط ألفا كرونباخ- معامل ارتباط سبيرمان- اختبار مان وتني- اختبار كروكسال والاس)

فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على الشكل التالي:  
البيانات والمعلومات بوزن نسبي 71.98% المعرفة الضمنية بوزن نسبي 79.64% والبنية التحتية بنسبة 81.43% أما مجال رأس المال البشري بنسبة 69.35% .
  - درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة اشتملت على التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي 57.00% الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بنسبة 54.45% أما مجال امن المعلومات بنسبة 69.35%.
  - جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي: تشخيص المعرفة بنسبة 75.50% توليد المعرفة بـ 71.86% ، تخزين المعرفة بنسبة 74.45% وتوزيع المعرفة بنسبة 72.00% أما مجال تطبيق المعرفة كانت نسبة اقل حيث بلغت 64.54%.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ودور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.
- كما قدمت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة
  - الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تبني إدارة المعرفة كمنهج

• ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية التكنولوجية.

• رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة.

3- دراسة كيلي. 2004 " البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي " « Institutionnel Research as the catalyst for the extent and effectiveness of Knowledge Management practices in Improving planning and décision Making in higher Education organizations »

أطروحة دكتوراه، لقسم إدارة الأعمال بجامعة Northcentral بالولايات المتحدة الأمريكية ، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد استخدم اختبارا بعديا وتصميم غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة، حيث تم اختيار مسؤولين في البحث الجامعي من 450 مؤسسة اختبارا عشوائيا للمشاركة في هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

• وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

• مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي

• مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الالكترونية أم المشاركة الفعلية وجها لوجه، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار.

4-دراسة حول " الجودة في التعليم الجامعي: مفهومها- أهميتها- أساليب تقويمها ومعاييرها"

من إعداد ياسر ميمون عباس، مقال علمي يدخل ضمن المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 10-12/05/2011، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن مفهوم الجودة في التعليم الجامعي وأهميتها واهم أساليب تقويمها وتحديد معاييرها، كما تم استخدام المنهج الوصفي الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

وتوصل البحث إلى هناك العديد من التعريفات التي أوردتها الباحثون والمهتمون لموضوع الجودة لاختلاف آرائهم واتجاهاتهم وفهمهم لها من ناحية، ولتعدد جوانبها وعناصرها أو أبعادها من ناحية أخرى. كما بين البحث أهم دواعي الاهتمام بالجودة في التعليم الجامعي، وأهم أساليب تقويمها التي تمثلت في تقويم الجودة من منظور (السمعة- المؤشرات الموضوعية- المدخلات-العمليات- المخرجات- المنظور الشامل- رضا العميل)، وتوصل أيضا إلى أهم أبعاد الجودة في التعليم الجامعي (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس- الإدارة- المباني والتجهيزات- التمويل- خدمة المجتمع) والمعايير المرتبطة بها.

## خطة البحث

لتجسيد موضوع البحث فان الخطة المعتمدة ستعالج في أربعة فصول.

يستعرض **الفصل الأول** يتناول إدارة الجودة في التعليم العالي وذلك بمحاولة توضيح التطور المفاهيمي للتعليم العالي، كما تكشف على ماهية الخدمة باعتبار التعليم العالي خدمة مقدمة ونسعى إلى تجويدها، هذا من خلال إبراز النماذج الحديثة وأساليب التقييم في مؤسسات التعليم العالي.

**الفصل الثاني:** يتناول مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي من خلال توضيح التطور الفكري لإدارة المعرفة في ظل التحولات التنظيمية والبيئية، مع إبراز بعض النماذج لإدارة المعرفة ومحاولة تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في ظل تطبيق إدارة المعرفة.

**أما الفصل الثالث** واقع التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها، كما تكشف عن السياق العام للتعليم العالي في هذا القطاع في ظل المحيط التنافسي الجديد، ويبين مختلف الاتجاهات الحديثة له تجاوبا مع التحولات الاقتصادية العالمية المبنية على اقتصاد المعرفة، وتطرق أيضا توجهات التعليم العالي بالجزائر من خلال تطبيق نظام LMD.

**الفصل الرابع:** يمثل الجانب التطبيقي لموضوع البحث في الجامعات الجزائرية، وهو عبارة عن محاولة لتكييف الجانب النظري في تحسين جودة التعليم العالي بالجزائر، وقد تم اختيار الجامعات التالية باتنة-بسكرة- أم البواقي كأساس للتطبيق، والتعرض إلى واقع مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي على عينة الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة عليها. وفي الأخير يتم تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال البحث وتقديم المقترحات التي سيتم اقتراحها لزيادة وتدعيم جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية.

# الفصل الأول:

إدارة الجودة في التعليم

العالي

**تمهيد:**

تعاني مؤسسات التعليم العالي من تحديات مرتبطة بنوعية المخرجات، وعدم ملائمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظمها، فالكثير من التخصصات والبرامج لم تعد تشكل أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشبعا منها، كما أن المخرجات التعليمية تعاني من ظاهرة البطالة خاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مما استوجب عليها تغيير نظمها وهيكلها حتى تستطيع مواجهة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، سواء اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا. وتعتبر إدارة الجودة من أهم التحديات الهادفة إلى تحسين الأداء والمحافظة على النوعية الجيدة، والتطوير المستمر لمواكبة التطورات الحديثة، نتيجة لذلك سعت الكثير من الحكومات إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي من أجل رفع الناتج الجامعي، من خلال إنشاء هيئات متخصصة للاعتماد الأكاديمي معتمدة معايير تعمل على ملائمة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

**I - الإطار النظري للتعليم العالي واتجاهاته:**

شهد التعليم العالي اهتماما كبيرا في معظم دول العالم على كافة المستويات، وحظيت عمليات الإصلاح برعاية خاصة، ذلك لما له من أهمية كبيرة في تطور المجتمعات والنهوض بها نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة. إذ تواجه مؤسسات هذا القطاع تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن تغيرات لعبت دورا كبيرا، في تغيير شكل التعليم فأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد على العلم والتطور التكنولوجي، الذي يستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق. مما استدعى الأمر في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها من معالجة نقاط الضعف فيها، وهذا ما أكده تقرير التنمية الإنسانية للدول العربية لعام (2003) الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي<sup>1</sup>، الموسوم بـ "نحو إقامة مجتمع المعرفة" على ضرورة انتباه المسؤولين والأكاديميين في الدول العربية إلى دور الجامعات في تنمية وتحقيق اكتساب المعرفة باعتبارها أحد النواقص فيها.

**I - 1 - مفاهيم حول مؤسسات التعليم العالي :**

خضع التعليم العالي لتحولات مختلفة عبر الزمن، إلى أن أصبح له دورا فعالا في خدمة المؤسسات والمجتمعات.

**1. نشأة ومفهوم مؤسسات التعليم العالي:**

شكلت مؤسسات التعليم العالي موضوعا للعديد من الدراسات التاريخية، بينت فيها تطورها في وسط علمي أين استطاعت أن تعطي نتائج وصلت للمستوى التكنولوجي، حيث مر هذا التطور بمدارس الحكمة في الصين والهند ومصر وبلاد الرافدين وغيرها، فعرفت الحضارة الإسلامية الهجرة المحمدية إلى المدينة المنورة نقلة نوعية كبرى، حيث شكل المسجد النبوي النواة الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى والتي تطورت عنها الجامعة بمفهومها العصري، فمن أشهر هذه المساجد "المسجد الحرام بمكة - المسجد الجامع بالبصرة (14هـ-635)، المسجد الجامع بالكوفة (17هـ - 638م)، الجامع الأموي بدمشق (98هـ - 714م)، المسجد الأقصى بالقدس (72هـ - 691م)، جامع القيروان بتونس (50هـ - 670م)، المسجد الجامع بقرطبة في الأندلس (170هـ - 786م). فلم تكن مهمة هذه الأخيرة أداء الشعائر الدينية فقط، وإنما هي مكان للشؤون الخاصة بالدولة واستقبال الوفود الأجنبية فهي بمثابة قصر الحكومة والبرلمان والمحكمة إضافة إلى إنتاج المعرفة، إلا أنه خلال العصر العباسي تخصصت في التعليم نتيجة تخليها عن الكثير من المهام ومن بينها غرناطة (الأندلس) - الأزهر بمصر - بغداد بالعراق... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، "تقرير التنمية الإنسانية العربية : نحو إقامة مجتمع المعرفة"، نيويورك، المكتب الإقليمي للدول العربية 2003.

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، الجامعة تنظيمها وهيكلتها، "مجلة الباحث الاجتماعية"، دائرة البحث قسنطينة، الجزائر، العدد 1، 1995، ص

أين برزت في اليونان أول أكاديمية التي قام بإنشائها أفلاطون بأثينا (387ق.م)، كما أسس أرسطو مؤسسة للتعليم العالي هي "الليكيوم"، ومدرسة "زينون" (340ق.م - 150 ق.م)، مدرسة أبيفور (341ق.م - 270 ق.م) لتكون جامعة أثينا مكونة من هذه المدارس، أين تعد الجامعات اليونانية أساس الجامعات الحديثة، حيث استفاد منها الرومان في تأسيس جامعة روما التي اهتمت بالدراسات القانونية وكان للشرق الأوسط استفادة منها، حيث ظهرت أولى مراحل التعليم العالي في الحضارة المسيحية (524م) مهتمة بالتعليم الديني ونشر المسيحية، بعدها في الحضارة العربية الإسلامية ابتداء من القرن التاسع ميلادي، أين كانت المساجد هي المتكلفة بذلك.<sup>1</sup> رغم هذا التطور إلا أن الدراسات بينت أن الجامعة بمفهومها الحديث برزت خلال القرون الوسطى بأوروبا.

يعتبر منتصف الحادي عشر ميلادي، فاتحة عصر الجامعة الحديثة بالنسبة للنظام التعليمي في الإسلام، فظهرت أقرب صيغة لما يعرف اليوم هو "جامع القرويين" بفاس في المغرب شرع بنائه في 245هـ - 875م وبعده المدرسة النظامية ببغداد 1064م.

تم تأسيس الجامعات الأوروبية في القرون الوسطى، مثل جامعة أكسفورد ببريطانيا 1227م، جامعة السربون في باريس 1257م، وجامعة بادو بإيطاليا 1220م، جامعة فينا في النمسا 1365م حتى بلغت 59 جامعة أوروبية خلال القرن 15م، وكانت لها تسميات مختلفة غير الجامعة **Giulad** التي تعني الرقابة، **Natiom** تعني العشيرة أو **Studim** تعني مكان الدراسة إلى أصبحت **Faculty**، بينما ظهر مصطلح الجامعة في منتصف ق 15م لتبرز جامعة باريس كنموذج متميز.<sup>2</sup> ولقد كانت الجامعات الأوروبية لها تأثيرا بالجامعات الإسلامية التي سبقتها في الكثير من التقاليد الأكاديمية لتميزها بالازدهار العلمي والفكري، لكن نتيجة وضعها أفقدها الدور الريادي.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية، نجد تم إنشاء الكليات في العديد من الدول مثل كلية هارفارد 1636م (جامعة هارفارد حاليا)، كلية بيل 1701م (جامعة بيل حاليا)، كلية كيج 1754م (جامعة كولومبيا حاليا)، ليصل عدد الكليات في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1861م إلى 250 كلية، لكن مع نهاية القرن التاسع عشر برزت شخصيات قيادية عالمية مثل نوح بورتير Nooh Porter (رئيس جامعة بيل) Charles Eliot شارلز أوليت (رئيس جامعة هارفارد) وغيرهم الذين ساهموا في بناء الجامعة الأمريكية وازداد عدد طلبها ولم يعد التعليم العالي حكرا على الطبقات الغنية فقط.<sup>3</sup>

شهد التعليم العالي خلال النصف الأول من القرن 20م، تحولات كمية ونوعية لاسيما في العالم الغربي، فنلاحظ ازداد عدد الجامعات في بريطانيا من 10 جامعات سنة 1900 إلى 21 جامعة عام

<sup>1</sup> رفيق زروالة، تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة قسنطينة، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة قسنطينة، كلية الاقتصاد، 2004 ص 94، ص 402.

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري 2001، ص 03.

<sup>3</sup> مليحان معيض الثبتي، الجامعة: نشأتها، مفهوما، وظائفها، "المجلة التربوية"، المجلد 14، العدد 54، الكويت، 2000، ص 219 -

1950م. كما صاحبه ارتفاع في عدد الطلبة من 20000 طالب إلى 100000 طالب والأساتذة إلى 15000 أستاذ مع تطور نوعي في البرامج والمناهج الأكاديمية، فنجد بالعالم العربي في سنة 1950 يوجد سوى ثلاثة جامعات هي الجامعة السورية التي تأسست عام 1923م الموجودة بدمشق حالياً، الجامعة المصرية عام 1925 بالقاهرة الآن، جامعة الفاروق الأول سنة 1942 وهي جامعة الإسكندرية قبلها كانت مدارس عليا موزعة بين مصر، بغداد، لبنان، السودان، تونس، بعدها تم إنشاء جامعة الخرطوم سنة 1955 وجامعة بغداد عام 1957. إذن فالجامعة لم تنشأ من فراغ بل نتيجة حصيلة مسيرة تاريخية طويلة لمئات السنين تعرضت لتغيرات هيكلية ووظيفية و تعليمية، أين أصبحت اليوم مؤسسة التعليم العالي "الجامعة" منظومة ديناميكية تحقق التوازن والتكامل مع المجتمع من أجل تنميته لأنه هو منطلقها ونهايتها والتنمية الشاملة هدفها.<sup>1</sup>

يقصد بالتعليم اصطلاحاً هو كل ما يطرأ على السلوك بفضل اكتساب أنماط إدراكية ولغوية وحركية وعقلية، تنمي الخبرات التي تزيد من كفاءة الفرد على التعامل مع العالم الخارجي التي تظهر من خلال زيادة قدرته على تحقيق احتياجاته ومتطلباته، قد أدت التطورات في المفاهيم ولاسيما بعد انفجار نظرية رأس المال البشري إلى تطور نظرة التعليم بحيث أصبح يعرف على أنه "نشاط اقتصادي عقلائي وسلوكي يستهدف البناء المتوازن للإنسان عقليا وسلوكيا ومعنويا واجتماعيا وفكريا وأخلاقيا، كما يجب أن يتم بعيدا عن العشوائية والتجربة والخطأ لأنه يسعى إلى زيادة المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحملها الفرد".<sup>2</sup>

يقصد به أيضا بأنه "العنصر الأساسي في تكوين الفرد وتشكيل الفكر وتحديد السلوك، فهو الدعامة الأساسية في كل المجتمعات حيث أن رقي الشعوب ونموها يقاس بنوعية ومضمون برامجها التعليمية وفعالية تكوينها، ومدى ملائمة نظم التعليم فيها لقيمتها الأصلية وتطلعاتها المعاصرة".<sup>3</sup>

يعرف بشكل عام على أنه "تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة، حيث يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية من حيث زيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى فيها المتعلم تعليمه منها، فهو يهدف إلى تطوير الملكيات الفكرية واكتساب المعارف العامة والخاصة للحصول على كفاءات مهنية".<sup>4</sup>

وعليه يمكن القول بأنه "حصيلة معرفية تساهم في تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد التي تكون وفق برامج تعليمية واضحة لاكتساب معارف علمية تهدف إلى تطوير نوعية الكفاءات وتنميتها".

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 119.

<sup>2</sup> رفيق زروالة، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، 2000، ص 10.

<sup>4</sup> محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص 95.

أما التعليم العالي لا يعني سوى العمليات التعليمية التي تجري داخل قاعات ومخابر الجامعة بكلياتها وأقسامها ومعاهدها، فهو "يعبر عن مراحل تعليمية تشمل ما بعد المرحلة الثانوية بصفة عامة ويتضمن مرحلة المدارس العليا، ويشير إلى مرحلة الجامعة أو ما يسمى بمرحلة الدراسات العليا".<sup>1</sup>

عرفت اليونسكو التعليم العالي بأنه "كل أنواع الدراسات والتكوين الموجه للبحث التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى المؤسسة الجامعية أو مؤسسة تعليمية أخرى، معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة".<sup>2</sup>

كما عرف أيضا بأنه "مرحلة من مراحل التعليم المتخصص الأكاديمي الذي يستهدف سد الحاجات الحاضرة والمستقبلية للمجتمع".<sup>3</sup>

إلا أن التعليم الجامعي بمعناه الواسع يتضمن أكثر من ذلك، فهو "مركز لاكتساب المهارات والمعارف البشرية المستمدة من القدرة على توفير العمل للخريجين وبالتالي يمثل أهم مصادر تنمية رأس المال البشري في المجتمع".<sup>4</sup>

فحسب الجريدة الرسمية وفقا للقانون 99-05 في المادة الثانية من القانون الجزائري عبارة عن "كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ويتضمن هذا التعليم في مجال التكوين العالي، والتكوين العالي للتدرج (قصيرة وطويلة المدى)، التكوين العالي لما بعد التدرج كما يساهم في التكوين المتواصل".<sup>5</sup>

مما سبق يتبين بان التعليم العالي يعد مرحلة من مراحل التعليم الأكاديمي المتخصص، الذي يهتم بمختلف أنماط التكوين التي تساعد على اكتساب وإنتاج المعارف والعمل على نقلها وتطبيقها من خلال البحث العلمي وتكوين المورد البشري(المنتج المعرفي)، الذي يساعد على تحقيق عوائد التنمية من خلال الاهتمام بالابتكار والإبداع.

في حين يمكن أن نلخص وظائف التعليم العالي من خلال النقاط التالية :

- **وظيفة التدريس :** التي تهدف إلى تنمية شخصية الطالب من جميع الجوانب، من خلال الحصول على المعرفة وحفظها وتكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق توليد المعارف والعمل على تقدمها.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، دراسات في علم الاجتماع، الجزء 2، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002، ص 21.

<sup>2</sup> UNESCO, conférence mondiale sur l'enseignement supérieur , déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le 21<sup>e</sup> siècle, vision et action 5-9/10/1998, sue site web, [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

<sup>3</sup> رفيق زروالة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>4</sup> أحمد محمود الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثة، ط1، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث،

الأردن، 2006، ص 17/16.

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 99-05، المادة 02، العدد 24، 1999.

- **وظيفة البحث العلمي** : تعتمد على إيجاد الحقائق العلمية والحلول لمختلف المشكلات والصعوبات في حياة الفرد، وكذا مضاعفة موارده المالية والمعنوية، فهي تهدف إلى تنمية المعرفة الإنسانية.
- **وظيفة خدمة المجتمع وتنميته** : تشكل عنصرا فعالا في تحقيق أهداف المجتمع من خلال تجنيد الطاقات الإنتاجية وتوفير الإمكانيات البشرية وتنميتها.
- تمتاز مؤسسات التعليم العالي عن غيرها بعدة خصائص من أهمها<sup>1</sup> :
  - يتسم محورها بسمة أكاديمية بالدرجة الأساسية، مضمونها التعليم والبحث العلمي.
  - لا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمامها ، خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف الربح.
  - يعد الإنتاج المباشر لها فكرا، معارفيا ومهاراتيا خاضعا لأصول مختلفة في تسويقها.
  - تضم المؤسسات الأكاديمية إلى جانب العاملين فيها، والمستفيدين من خدماتها المباشرة (الطلبة) الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة عليها بذل عناية شديدة في إعدادهم علميا.
  - تتميز بالتغيير والحركية ومواكبة التطوير المحلي والعالمي.
  - تتسم سلوكيات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائدة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى، من حيث أصولها ومعطياتها ومظاهرها.

## 2. أهمية وأهداف مؤسسات التعليم العالي:

تمثلت دراسة التعليم ولاسيما التعليم العالي، أهمية بالغة من حيث تقدمها ودرجة الوعي والرقي والتحضر فيها، كما أن التعليم العالي والبحث العلمي يعدان من القطاعات الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الدول، لهذا تعمل مختلف الحكومات على تطويرهما باستمرار في ظل مراقبة شديدة من أجل الوصول إلى التقدم والتطور، أما المجتمعات التي لا تعطي أهمية لهما لا يمكنها أن تسير التطور وستظل تابعة للمجتمعات المتعلمة التي تبحث باستمرار عن بديل أفضل لواقعها، من خلال تطويرها للعلوم والمعارف وتوظيف الاختراعات بغية ترقية مجتمعتها.<sup>2</sup>

فمنذ القدم تعتبر أهمية التعليم العالي أساس النهضة والتطور في كل المجتمعات، باعتبارها أداة لنقل التكنولوجيا وتطويرها، فمع تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات والبحث عن المصادر الجديدة وبدائل الطاقة باتت الجامعة بمراكزها البحثية هي البوابة الحقيقية في تحقيق نتائج حسنة على مستوى

<sup>1</sup>ريمة عمري، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 14/13 ديسمبر 2010، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، ص 04.

<sup>2</sup>حمزة مرداسي، دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي - دراسة حالة الجزائر - (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة باتنة، 2009، 2010، ص 33.

النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، من خلال ربط التعليم العالي بمراكز البحث العلمي و بالواقع الصناعي والإنتاجي وعيه يمكن أن نطرح جملة من الأهداف<sup>1</sup> :

- إتاحة الفرصة التعليمية للطلاب وتوفير بيئة تعليمية مناسبة لمساعدتهم على النمو والتكيف.
- تطوير وتنمية المعرفة وقدرات الأفراد والمجتمع وتوفير العدالة في فرص التعليم العالي لجميع الطلاب الذين أتموا تعليمهم الثانوي.
- دعم وتعزيز عمليات الإبداع الفني والعقلي.
- تقويم المجتمع بهدف تجديده من خلال تنمية الفكر عند الطالب من خلال نشر الثقافة والمعارف وإعدادها بخلق فرد قادر على التحليل والنقد.
- رفع مستوى البحث العلمي وتنمية الروح العلمية بتوفير الإمكانيات المناسبة للباحث مع إحداث التوازن بين الدراسة النظرية والميدانية.

## I -2- الاتجاهات الحالية وتحدياتها في مؤسسات التعليم العالي :

هناك العديد من العمليات التي تؤثر على مؤسسات التعليم العالي خلال المديين المتوسط والبعيد، حيث أن المجتمعات المتقدمة تعيش عملية تحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معرفي، الذي ساهم في تطور تقنيات المعلومات وشبكة الاتصالات.

1. **الاتجاهات الحالية لمؤسسات التعليم العالي:** عرف قطاع التعليم العالي مجموعة من التوجهات<sup>2</sup> أهمها:

- **تنوع التعلم :** أدى تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي خاصة في الدول النامية إلى تزايد الحاجة إلى تنوع مؤسساته، وتكييف برامجه لتنماشى مع تنوع احتياجات الطلبة و سوق العمل، وقد انعكس في شكل أنماط جديدة غير تقليدية مثل التدريب المتطور وتحديث المعلومات من خلال التعليم المستمر والتعليم عن بعد، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بضمان جودة التعليم، حيث أثبتت الطرق القديمة عدم مسابقتها لهذا التطور، مما ازداد الإقبال على التعليم العالي بالشكل الذي أصبح ظاهرة جماهيرية بعدما كان مقتصرًا على النخب فقط، فالزيادة في عدد طالبي خدمة التعليم العالي في تزايد مستمر حيث وصلت إلى 159 مليون خلال سنة 2008 عبر العالم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية : دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب للحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 310.

<sup>2</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي

الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الخليجية، مملكة البحرين، 5/4 أبريل 2012، ص 02-03.

<sup>3</sup> UNESCO، «Recueil de données mondiales sur l'éducation. Statistiques comparés sur l'éducation dans le monde. Institut statistique de l'UNESCO. Montréal، 2010، p. 11

- **صعوبات تمويل التعليم العالي** : تبعا لتزايد عدد طلبة التعليم العالي وتتنوع احتياجاتهم، واجهت الحكومات صعوبة في ضمان هذه الخدمة العمومية، من خلال عدم كفاية الدعم المالي المخصص لهذه المؤسسات مما فرض عليها ضرورة مراجعة برامجها ووجهات إنفاق الموارد المتاحة لترشيدها مع تأمين حد الأدنى من الجودة.
- **تكفل القطاع الخاص بالتعليم العالي** : على غرار بقية الخدمات العمومية، وبسبب صعوبة تمويله وترشيده موارده وكذا تحسين جودة خدماته، يلاحظ من بين أهم الاتجاهات التي شهدتها هذا القطاع منذ العقد الأخير، تغيير طبيعة الخدمة المقدمة من مؤسسة عمومية إلى خاصة مما استدعى إدخال تعديلات في مفهوم الخدمة المقدمة تقليديا، من بينها نجد التعامل مع مصطلحات جديدة مثل العرض، الطلب، الربحية، العميل بدل (الطالب)، ومن ثم اكتسبت الجودة مكانة مركزية ليس فقط كمطلب إنما كأحد مكونات الميزة التنافسية التي تتسابق من خلالها هذه المؤسسات. إضافة إلى تخلي المؤسسات العمومية عن دورها التقليدي المتعلق بالرقابة والتعديل، إذ تجد نفسها مجبرة على إدراج نظام ينطوي على لامركزية اتخاذ القرار، ومفاوضة الأهداف ومراقبة النتائج وترسيخ مبدأ التمويل بحسب النتائج . فالغاية من هذا التحول هو تثبيت آليات التعديل وتمكين الدولة من المراقبة عن بعد، حيث تكتفي بتحديد الخطوط العريضة (السياسة) والإمداد بالموارد الضرورية ومراقبة النتائج ليس الوسائل.
- **عولمة التعليم العالي** : أصبحت العولمة ظاهرة تمس جميع جوانب حياتنا بما فيها التعليم، حيث ساهمت تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التسريع من وتيرتها في شكل تبادلات تجارية وحركة رؤوس الأموال وتقل الأشخاص، قد كان لها أثر على التعليم العالي حيث تنامت الاتفاقيات البيئية والدولية، من أجل تمكين "المقارناتية" لأنظمة التعليم العالي، وتتجلى مظاهرها في بروز أشكال حديثة للتعليم مثل: التعليم الإلكتروني، التعليم عن بعد وصولا إلى ما أطلق عليه سوق التعليم العالي بلا حدود، وأصبح التعليم (خدمة) يتم تداولها وفق الاتفاقيات الدولية، مثلا إدراجها ضمن اتفاقيات تجارة الخدمات (GATS) ومن صفاتها ظاهرة التكامل الجهوي وأحسن دليل على ذلك « Le système LMD » نظام التعليم الموحد لأوروبا، وما ساهم فيه من وجود طلب (كمي ونوعي) هائل على المستوى العالمي خصوصا، مما شجع على عروض التكوين كاستثمارات مربحة ومهد الطريق لبروز سوق معتبر للخبرات وخدمات ضمان الجودة والتأهيل.
- **التوجه نحو الاستهلاك والاستثمار في التعليم العالي**: كان ينظر للتعليم بشكل عام على أنه مجرد خدمة تقدم للفرد دون عائد يرجى منها، ومن هنا جاءت النظرة إلى الإنفاق على التعليم بأنه استهلاك لا عائد كبير منه، في الوقت نفسه كانت النظرة إلى الإنفاق على بناء المصانع واستصلاح الأراضي وغيرها، من الأمور المادية على أنها استثمار في جملته نظرا لسرعة

العائد منها وضخامتها في معظم الأحيان، من هنا توجهت جميع الميزانيات في الماضي نحو القطاعات المادية وإهمال التعليم على وجه العموم.<sup>1</sup>

يكن الجانب الاستهلاكي للتعليم العالي في إعداد الفرد للحياة الخاصة، كما يعد أيضا استهلاكاً عند تعيين بعض الخريجين في أعمال ووظائف ليس لها علاقة بمؤهلاتهم وتخصصاتهم المدروسة أو تتطلب مستوى إعداد وتأهيل أقل.

في النظرة الكينزية يعد الإنفاق على التعليم العالي -سواء قامت به الأسرة أو الحكومة- إنفاقاً استهلاكياً، لذا فإنَّ حساب الدخل القومي يعالج الإنفاق التعليمي كاستهلاك نهائي.

واتفق مع ذلك ادم سميث حيث نادي بضرورة تصميم نظام تعليمي للأغنياء دون تدخل الدولة، أما تعليم الفقراء ومحدودي الدخل يقع على عاتقها بهدف تثقيفهم ومحو أميتهم تحقيقاً للعدالة وتكافؤ الفرص التعليمية.

كما أكد مالتوس وميل على ضرورة الإنفاق العام في المجال التعليمي، حيث ينمي التعليم أفراد المجتمع من خلال التفكير العلمي ويجعلهم قادرين على التعرف على ثقافات مختلفة.

وعليه ترتبت نظرة التعليم العالي كخدمة استهلاكية، باعتبارها حق لكل مواطن ومسؤولية الدولة تتولاه بالعناية والتخطيط والإنفاق عليهما، في نفس الوقت ترتبت بعض الآثار السلبية التي أدت إلى إضعاف الصلة بين التعليم والمجتمع، أين ظهرت أنماط من التعليم العالي لا ترتبط باحتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، واعتبرته نوع من الرفاهية مقابل انه نمط استهلاكي يتميز:

- يعد استهلاكاً يستمر تأثيره طوال حياة الفرد وحتى بعد وفاته.
  - يؤثر كاستهلاك في أنماط الاستهلاكيات الأخرى، حيث يختلف السلوك الاستهلاكي للأفراد باختلاف مستوياتهم التعليمية.
  - يؤدي التعليم العالي إلى تغيير طبيعة العمل إذ يستطيع الفرد القيام به، فكلما زاد المستوى التعليمي للفرد زادت فرصة قيامه بأعمال تحتاج إلى مجهود ذهني أكثر من المجهود البدني.
- لكن مع مرور الوقت هناك فروقا كبيرة جوهرية بين المتعلم والفرد الأمي خاصة في ميدان الإنتاج، لوحظ أن العامل المكون والمتعلم بإمكانه التحكم في القدرة الإنتاجية وسرعة مواكبة التطورات التي يفتقر إليها العامل غير المكون، مما أدى إلى تغيير نظرة التعليم تغيراً تدريجياً في الخصوص التعليم العالي واتجهت معظم المجهودات نحو حماية التعليم عموماً والتعليم الجامعي خصوصاً، كاستثمار مر بمرحلتين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، ط1،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص 45.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 46-47.

- مرحلة التقرير : لاحظ المفكرون والمتخصصون فروقا جوهرية عامة بين المتعلمين وغير المتعلمين في جوانب السلوك والإنتاج، مما دفعهم إلى "تقرير" وجود آثار وعوائد إيجابية للتعليم في بناء البشر.
  - مرحلة القياس : اعتمد الباحثون في هذه المرحلة على قياس بعض آثار التعليم في الدخل الفردي والقومي ولاسيما بعدما تطورت وسائل القياس وتوفرت البيانات اللازمة.
- من بين الأسباب التي أدت إلى اعتبار التعليم العالي استثمارا نجا<sup>1</sup> :**

- النتائج البارزة للتعليم والتعليم العالي خصوصا، من خلال زيادة دخل الأفراد وأرباحهم وتسيير سبل الحصول على الأعمال والوظائف وكسب الرزق.
  - زيادة دخول الأفراد مستقبلا وتحسين مستواهم الاجتماعي.
  - لعب التعليم العالي دورا أساسيا في إعداد القوى المؤهلة والكفاءات العليا، مما جعل الأفراد ذو قدرة كبيرة على فهم واستيعاب التكنولوجيا المعقدة والدقيقة، وفتح المجال للمواهب مما يساعد في الإبداع التكنولوجي.
  - يساهم في بناء البحث العلمي من أجل معالجة المشاكل الاقتصادية، ما يعطيه دور أكبر من رأس المال المادي في عملية التنمية وزيادة الدخل القومي.
- من هنا زاد حجم الإنفاق على التعليم العالي في البلدان المتقدمة، إذ أصبح الاستثمار فيه جيدا، فالمصادر المتعلمة والمندمجة في النشاط الاقتصادي تنتج الثروة المتزايدة، وعليه المكاسب الاقتصادية التي حققتها ترجع إلى الرفع من نوعية العمل والتعليم والبحث العلمي أفضل استثمار لتنمية المجتمعات.<sup>2</sup>

مما سبق نرى أن هذه المبررات وغيرها تجعل الإنفاق على التعليم العالي يعد استثمارا في الرأسمال البشري، أين أظهرت العديد من الدراسات الاقتصادية التي تمت بين الاستثمار التعليمي والاستثمار في المجالات الأخرى بأن معدل العائد على التعليم العالي يفوق معدل العائد على الاستثمارات الأخرى التجارية والصناعية.

## 2. تحديات وانعكاسات البيئة العالمية على مؤسسات التعليم العالي :

عرف عالم اليوم مجموعة من التغيرات والتحولات الكبرى، التي تمثل تحديات تفرض على المؤسسة التعليمية مما يجعلها تعيد النظر في أنظمتها وأساليب عملها وعناصر مكوناتها، هناك العديد من التحديات التي تواجه بيئة التعليم العالي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> حمزة مرداسي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> محمود عباس عابدين، مرجع سابق، ص 48.

<sup>3</sup> بيير باسترناك ورولان بلوخ وآخرون، الاتجاهات الحالية والمستقبلية في التعليم العالي، "مجلة الراصد الدولي"، العدد 14، المملكة العربية السعودية، فيفري 2012، ص 15.

- تشكيل مجتمع المعرفة وتوليد فرص العمل، من خلال دمج مفهوم الاستدامة والطابع الدولي والتوجه نحو الجودة والقدرة التنافسية.
  - ظاهرة العولمة التي تعكس إنتاج وتسويق المنتجات عن نطاق عالمي، بمعنى عدم وجود حواجز إقليمية دولية بين دول العالم المختلفة، وتشمل التكتلات الاقتصادية - تحرير التجارة الخارجية - وغيرها من المظاهر العالمية<sup>1</sup>، الانطلاق الهائل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتحولت السياسية مع إقامة النظام العالمي الجديد وتوسيع استخدامه في المؤسسات التعليمية.
  - انتشار وتعاظم الاتجاه نحو الخصوصية لكل من المجالات الإنتاجية والاجتماعية، من خلال ظهور فلسفات إدارية جديدة كإعادة الهندسة والجودة الشاملة.
  - زيادة الطلب على التعليم بكافة مراحله<sup>2</sup> وربط التعليم العالي بجهود التنمية ومتطلباتها، مع إبراز الدور الإستراتيجي للجامعات والمراكز البحثية في إعداد رأس مال بشري قادر على التنافسية.
- ومن بين الانعكاسات التي شهدتها المؤسسات التعليمية ومراكز البحث العلمي أهمها<sup>3</sup> :
- **الاتجاه نحو تطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية** : دخلت على المنظومة التعليمية معايير وأدوات التحليل الاقتصادي، كمفهوم الإنفاق والتكاليف المرتبطة بالتعليم، إضافة إلى المنافسة وكفاءة الأداء.
  - **الاتجاه نحو الخصوصية في التعليم** : هذا لعدم استجابة الحكومات لمتطلبات توفير النوعية الجيدة من التعليم وتحقيق الجودة وتقلص مسؤولياتها وأدوارها الاقتصادية، ومن أشكال خصوصية التعليم العالي :
    - تحميل الطلبة التكلفة الكلية للتعليم الجامعي أو جزء منها في شكل ضرائب ورسوم.
    - تشجيع وانتشار ظهور الجامعات الخاصة.
  - **تدهور التعليم الحكومي** : هذا نتيجة عدم تطوير هيكله ومضامينه وتحقيق ميزة تنافسية، كوسيلة نموه وتقدمه وتنفيذ برامجه التنموية المختلفة وعدم تغيير سياسته وإستراتيجيته التي تساعد على ضمان الجودة.

<sup>1</sup>بوجنية قوي، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم علوم السياسة، جامعة الجزائر، 2007، ص 68.

<sup>2</sup> عبد الغني عبود، إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص 233.

<sup>3</sup>لمياء محمد أحمد السيد، العولمة ورسالة الجامعة : رؤية مستقبلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص 90-93.

• **تغيير المناخ الثقافي للسياسات التعليمية :** من خلال حركة الطلاب التي تساعد على التبادل الثقافي، وتحقيق أهدافه مما يجعل السوق التعليمية أكثر انفتاحا تتعكس على سياستها وأهدافها وغاياتها من جهة والقائمين على صناعتها من جهة أخرى.

## II- ماهية إدارة جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي:

تعد جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات الخدمية، لتحقيقها من خلال تعزيز مركزها التنافسي وتحقيق الربحية مما يكسبها ضمان البقاء والاستمرار واحتلال مراكز قوية فيها، هذا كله نتيجة التغيرات التي أحدثتها ثورات المعرفة والاتصال والتكنولوجيات، التي تركت بصماتها على كافة جوانب الحياة .

فتميز مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، باهتمامها لمفهوم ضمان الجودة وكيفية تحسينها، والتنافس في تبني معاييرها الصادرة عن المنظمات والهيئات المعنية بالاعتماد الأكاديمي، مما نتج عنه قيام جامعات عريقة بتخصيص جزء كبير من مواردها لتأسيس أنظمة الجودة ونشر ثقافتها ومبادئها بين العاملين والإداريين.

## II -1- ماهية جودة الخدمات:

احتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا، بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها لذا تزداد الحاجة يوما بعد يوم إليه، حيث حضي موضوع الجودة حاليا باهتمام من قبل جميع المؤسسات التعليمية، أين أصبحت هي الأخرى تواجه ضغوطا لتحسين قيمة أنشطتها وذلك من أجل تعزيز القيمة التعليمية، وهذا يتطلب نفقات كبيرة لاستمرار الجهد في تحسين خدماتها يمكن القول بأن جودة الخدمة التعليمية تتحدد بمدى تلبية احتياجات الطلبة وتوقعاتهم.

### 1. مفهوم جودة الخدمة :

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة، يجدر بنا أولا التعرف على الخدمة تعني: "أنها إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق والسياحة والبنوك والمؤسسات والهيئات مثل مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات والمصالح الحكومية مثل الاتصالات والمرور والتعليم".<sup>1</sup> عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو النافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها سلعة معينة".<sup>2</sup>

أما Eric Volger عرفها بأنها "أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998، ص 45.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 18.

<sup>3</sup> Eric Volger, *Management Stratégique des Services*, édition Dunod, paris, 2004, p10.

يقصد بها أيضا "معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة".<sup>1</sup>

تعرف كذلك "نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموسا".<sup>2</sup>

مما سبق نستخلص، أن الخدمة عبارة عن نشاط إنساني غير ملموس يتم تقديمه من قبل جهة منتجة والتي تشكل طرفا أساسيا في تقديم المنفعة بناء على حاجات ورغبات غير مشبعة لدى جهات أخرى، فهي تختلف عن المنتجات المادية الملموسة لأنها تنتج وتباع في نفس الوقت، لا يمكن حيازتها أو ملكيتها. باعتبار عملية التعليم خدمة ونشاط مقدم من قبل عضو الهيئة التدريسية (المنتج) إلى زبون المؤسسة (الطالب) من أجل إشباع حاجاته وتحقيق تنمية داخل المجتمع، فعليه يمكن أن نحدد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الخدمة عن السلعة المادية<sup>3</sup> :

- **عدم القابلية للمس (غير ملموسة):** لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراك الخدمة قبل شرائها، بمعنى صعوبة معاينة أو فحص الخدمة قبل شرائها.
- **التلازمية أو عدم الانفصالية :** تعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية.
- **عدم التجانس أو عدم التماثل :** لأنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها زمان ومكان تقديمها، حيث يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة.
- **متزامنة أو الفئانية:** تتعرض الخدمات للزوال والفاء عند استخدامها، فهي غير قابلة للتخزين وهذا مما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية لذا فهي تمنى بالخسائر في حالة عدم الاستفادة من الخدمة.
- **الملكية :** صفة عدم انتقال الملكية تميز السلعة عن الخدمة، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة فندق عكس السلعة التي يكون فيها المستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها.<sup>4</sup> ولتوضيح طبيعة الخدمات يجب أن نفرق بين السلع والخدمات من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Béatrice Bréchnac – Rouland, **Le Marketing des Services**, 8<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, paris, 2004, p71.

<sup>2</sup> François Caby, Claude Jaubart, **La qualité dans les Services**, 2<sup>ème</sup> édition, édition economica, paris, 2002, p35.

<sup>3</sup> فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012/2011، ص 27.

<sup>4</sup> حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 202.

## جدول رقم (01) : الفرق بين السلعة والخدمة

| الخدمات  | السلع  |
|--|--|
| - الخدمة غير ملموسة، لأن قيمتها تكمن في التجربة التي يعيشها العميل عادة فهي لا تتضمن نقل الملكية | - السلع أشياء ملموسة فهي من حق المشتري (ملكيتها) لأنها تكمن في إمكانية تمكنها  |
| - الخدمة غير قابلة للتخزين لأن فرص الاستفادة منها تتلاشى   | - السلع قابلة للتخزين إذ يستطيع أن يخزن الفائض منها  |
| - الخدمة لا يمكن فصلها عن الشخص المقدم للخدمة.   | - السلعة تخضع لمواصفات معينة، حيث يمكن الاتصال بين المنتج والمستهلك عن طريق الوسيط بفارق زمني بين إنتاج واستهلاك هذه السلعة. |

المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيانات للطباعة والنشر، دون بلد نشر، 1999، ص 49-50.

ويمكن تصنيفها إلى <sup>1</sup> :

- الخدمة الخالصة : تقوم على تقديم خدمات دون أن يصاحبها سلع مادية، كالاستشارات الطبية والخدمة التعليمية.
  - خدمات تصاحبها بعض السلع المادية : تجد الخدمة هي الأساس ويصاحبها بعض الخدمات أو السلع المادية، كخدمات النقل (الرحلات الجوية).
  - سلع مادية تصاحبها بعض الخدمات : هي عكس السابقة تكون السلعة المادية هي الأساس يرافقها في ذلك بعض الخدمات الإضافية مثل خدمات ما بعد البيع.
  - سلع مادية خالصة : هي أساسا السلع المادية ومختلف السلع التي لا تتضمن أي خدمات مرافقة مثل تجهيزات المكتب...
- يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة خدمية، باعتبارها تمثل قطاعا هاما ومكملا للقطاعات الأخرى ولقد تعدد التعاريف حولها:
- عرفت جودة الخدمة أنها "المطابقة للمواصفات"<sup>2</sup> « *Service Quality is Conformance to Specification* ».
- كما تشير جودة الخدمة إلى "مدى تطابق مواصفات الخدمة لتوقعات الزبائن لهذه الخدمة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> J. Lendravie et autres, **Mercator**, édition Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2003, p992.

<sup>2</sup> يوسف عاشور وآخرون، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا : حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية بغزة، "مجلة جامعة الأقصى"، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، يناير 2007، ص 104.

<sup>3</sup> عطا الله بن فهد السرحاني، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، بالجامعة الخليجية، المملكة البحرينية، يومي 5/4 أبريل 2012، ص 460.

يقصد بها أيضا " تمثل الفرق بين التوقعات وبين الإدراكات للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل".<sup>1</sup> فهي "الأثر الإجمالي للمنتج من خصائص المعرضة للاستعمال والتي تحدد درجة تلبية رغبات الزبون".<sup>2</sup> فللجودة ثلاثة أبعاد خاصة بالخدمات<sup>3</sup> :

- البعد التقني : الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
  - البعد الوظيفي : الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدمها.
  - الإمكانيات المادية : المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.
- من خلال التعريف السابقة يمكن القول، بأن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدمها، حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة، فهي معيار لتطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لها بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين وبالتالي تضمن ميزة تنافسية للمؤسسة.

وبما أننا في حقل التعليم العالي، أين أخذت هذه المؤسسات ارتفاع مستوى الخدمة لتصل لدرجة التميز الذي يعتبر أملا يسعى إليه كل من مقدمي الخدمة والمستخدمين منها إلى تحقيقه، حيث اتخذت مؤسسات التعليم العالي العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين أدائها، أهمها الاهتمام بالجودة باعتبارها إستراتيجية تساعد على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للعملاء(الطلبة) وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

يمكن القول بان الخدمة التعليمية هي مجموعة خصائص ومميزات لسمات المنتج التعليمي، على تحقيق متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وجميع الجهات الخارجية والداخلية، كما تحاول أن تترجم توقعات الطلاب إلى خصائص محددة مبنية أساسا على تقديم الخدمة التعليمية

## 2. أهمية وقياس جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية بالغة تتمثل في<sup>4</sup> :

- نمو مجال الخدمة : تزداد أعداد المؤسسات التي تقدم الخدمات أكثر، من أي وقت مضى مثلا نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

<sup>1</sup> Hubérance – Jean Pièrè, **Guide des Méthodes de la Qualité**, maxima, paris, 1998, p52.

<sup>2</sup> Hanan Bentabeb, **La Qualité de Service des Systèmes**, thèse de doctorat spécialité informatique, l'université Paul Sabatier, 1998, p 11-12.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 437.

<sup>4</sup> فليسي ليندا، مرجع سابق، ص 44-45.

- **ازدياد المنافسة** : بقاء المؤسسات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لأن توفر جودة الخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
- **الفهم الأكبر للعملاء** : تتم معاملة بصورة جيدة فلا يكتفي بتقديم الخدمة أو منتجات ذات جودة وسعر أقل دون توفر المعاملة الجيدة للعملاء.
- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة العميل** : حيث أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تحرص على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، بمعنى لا تكتفي إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد إنما يجب أن تحافظ على عملائها الحاليين وعليه هنا تظهر جودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.
- ولقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية فمن بين مداخل قياسها<sup>1</sup> :
  - قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن: من الطرق الشائعة في إطار هذا المدخل، مقياس عدد من الشكاوي الذي يتقدم به الزبائن خلال فترة زمنية معينة.
  - مقياس الرضا : أكثر من المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وذلك للكشف عن طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها.
  - مقياس الفجوة : يقاس بمقياس التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه، وعليه فهي تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء بها بشكل مستمر.
  - مقياس القيمة : تقوم فكرتها على أن القيمة التي تقدمها مؤسسة خدمية للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة مع جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمة.
  - قياس الجودة المهنية : خلال هذا المفهوم يتم التمييز بين المقاييس التالية، قياس الجودة بدلالة المدخلات ، قياس الجودة بدلالة العمليات ومقياس الجودة بدلالة المخرجات.
  - مقياس الأداء الفعلي : يتمتع هذا النوع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق فهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبارها تكمن في الحكم عليها مباشرة من خلال وجهة نظر الزبائن .

## II -2- مفاهيم إدارة الجودة:

لقي موضوع الجودة المزيد من الاهتمام والخصوصية لتحقيق التميز في المؤسسات، بما فيها مؤسسات التعليم العالي، لإنتاج وتسويق خدماتها التعليمية والبحثية.

<sup>1</sup>داود عبد الملك الحدابي، هدى قشوة، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، "المجلة العربية

لضمان جودة التعليم العالي"، المجلد الثاني، العدد 4، اليمن، 2009، ص 97 - 98.

## 1. تطور فكرة إدارة الجودة:

ارتبط مفهوم الجودة منذ القدم بجذور تاريخية، لا يقتصر ارتباطها على السلع والخدمات المقدمة فقط، إنما امتد إلى كافة الأنشطة التي تؤثر عليهما، فتم العثور على مخطوطات ترجع إلى عهد حمو رابي حوالي (2000 سنة ق.م) تحمل هذا المعنى، إذ قام عامل ببناء منزل لأحد الأفراد ولم يكن عمله قويا ومتقنا بالدرجة المطلوبة، بحيث سقط المنزل وأدى إلى قتل من فيه فإنه لا بد من إعدام هذا العامل<sup>1</sup> فالاهتمام بالجودة قديم للغاية، حيث يوضح شعار جوران الأمريكي المهتم بها أن اثنان من الفراعنة أحدهما يعمل والآخر يقيس جودة العمل، وفي التاريخ المعاصر<sup>2</sup> وضعت وزارة الدفاع البريطانية خلال الحرب العالمية الثانية أنظمة لإدارة شؤون الموردين، والتأكد من جودة تصميم وضع ما يوردونه إليها من مواد وتجهيزات، رغم ظهور هذا المفهوم منذ زمن بعيد إلا أنه لم يبرز كوظيفة رسمية في الإدارة. إلا خلال الآونة الأخيرة أين أصبح ينظر إليه في الفكر الإداري المعاصر، على أنه وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف<sup>3</sup> مثل وظيفة المشتريات وغيرها. فالاهتمام الكبير في مجال الجودة الذي شهدته المنظمات والمؤسسات الحديثة أدى إلى تطور مفهومها بشكل لا يمكن تقديم تعريف مشترك متفق عليه لذلك يعبر عنها من عدة جوانب مختلفة.

إن الفكرة الأولى للجودة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن تطبيقها الفعلي كان في اليابان لاعتبارها المناسبة لتطبيق هذا النظام.<sup>4</sup> خلال العشرينات قامت مجموعة من موظفي مؤسسة "بل للهاتف"، بجهد كبير في وضع الطرق والنظريات المتطورة للارتقاء بعمليات الفحص على المنتجات بهدف تطوير مستوى المنتجات المقدمة، من خلال توكيد الجودة ومن رواد هذه الفترة **Edward Deming, Harold Dodge, Walter Shewhart** ، حيث أجادوا في تطوير عدد من الأساليب للتحسين وحل مشاكل الجودة اعتمادا على الطرق الإحصائية.

خلال الحرب العالمية الثانية، زاد الاهتمام بها خصوصا مراقبتها عند اليابانيين نتيجة خروجهم من الحرب مهزومين، بسبب سمعة صناعتهم المتدنية مما دعا إلى التركيز على تحسين سمعة منتجاتهم من أجل الدخول في الأسواق العالمية، حيث بدأ الجيش الأمريكي يعتمد على إجراءات المعاينة الإحصائية، مع تنظيم دورات تدريبية لتعليم الطرق الإحصائية واستخدامها في تحقيق الجودة، لتأخذ هذه الطرق مكانا مرموقا في المجالات الصناعية والخدماتية المختلفة.

<sup>1</sup> Gitlow oppenheim, **Quality Management : tools methods for improvement** ; USA Irwin Burr Ridge, Ill, 1995, p 15-16.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دون سنة نشر، القاهرة، ص 17.

<sup>3</sup> حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 1999، ص 221.

<sup>4</sup> Danniell Duret, Maurice Pillet, **Qualité en Production**, édition organisation, paris, 1998, p28.

في الخمسينيات، ذهب كل من Juran, Deming زيارة إلى اليابان من أجل حصر الخسائر التي شهدتها خلال الحرب العالمية الثانية، أين وضع<sup>1</sup> Deming أفكارا تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها وهذا من أجل التوصل إلى منتج جيد، فأساس هذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي، أين وجد الفرصة لتعليم اليابانيين في تقنيات ومفاهيم الجودة التي رفضها الأمريكيون في ذلك الزمان، خلال فترة نجاح الياباني في تحقيق جودة شاملة لتصبح المنتجات اليابانية الرائدة في الأسواق العالمية.

في السبعينيات قام Phillip Crosby، بتطوير مفاهيم الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، أين اعتبر المنافسة مع اليابان تتطلب جهودا لتطوير منظومة الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة.

فخلال الثمانينيات، تساءلت الشركات الأمريكية عن سبب تميز الشركات اليابانية خلال نفس الفترة، مما بحثوا عن سبب التميز أين وجدوا السبب يعود إلى اختلاف مستوى الاهتمام بفلسفة إدارة الجودة، حيث بدأت أفكار Deming تنتشر في و.م.أ وغيرها من دول العالم الصناعية والخدمية وحتى الجهات التعليمية. وعليه يكمن تعريف الجودة في اللغة بالجيد نقيض للرديء، جاء الشيء جوده أي صار جيدا ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وأجاد عمله.<sup>2</sup> إن كلمة جودة تعني لأغلب الناس (النوعية العالية) فكلما كانت أفضل ظهرت بشكل أحسن أعطت نتائج مثلى أكثر.<sup>3</sup>

عرفت على أنها "توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم المنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديمه مع الخدمات المصاحبة - إن تطلب الأمر - بما يتوافق حاجات وتوقعات العملاء حاليا ومستقبلا".<sup>4</sup>

كما تعني "درجة إرضاء التوقعات المتفاوض عليها مع ذوي الحق"<sup>5</sup> ويندرج ضمن ذوي الحق العملاء، المناولين من الباطن - المحيط، الأفراد، المالكين.

وعرفتها الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC)، بأنها "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، عادل عاشور، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك؟، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول : الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، يومي 7-8 ماي 2007، ص 02.

<sup>2</sup> جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، دار الكتب العربية، ج1، ط1، بيروت، 2002.

<sup>3</sup> زعد حسن الصرف، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2001، ص 15.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 19.

<sup>5</sup> Willy A. Sussland, *Le Manager, la qualité et les Normes ISO*, presse polytechnique et universitaire, France, 1996, p 17.

<sup>6</sup> Isabelle Sulklaper, *Fomer et Motiver à la qualité*, éditions, weka, paris, tome2, 2002, p02.

يقصد بها أيضا "تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم".<sup>1</sup>

لقد حددها Green, Harvey "تعني تحقيق الجودة والدقة من خلال التحسين المستمر باستخدام إدارة الجودة الشاملة من أجل تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية في إطار قاسم مشترك من القيم، بمعنى يعتبر مثاليا فبجانبه تكون كل الإنجازات متدنية".<sup>2</sup>

في تعريف آخر أورده Adam and Ebert بأنها "الدرجة المحددة لأي مواصفات تصميم بالنسبة للسلعة أو الخدمة بحيث تكون مناسبة لوظيفتها واستعمالها بحيث أن تطابق مواصفات تصميمها".<sup>3</sup> أما Taguchi يعبر عنها "مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها".<sup>4</sup>

إذن تعاريف الجودة تتعدد أكثر من ذلك :

- الجودة هي الملائمة للاستخدام.
- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.
- الجودة انخفاض معدلات الفشل.
- الجودة هي تحسين الأداء.
- الجودة هي النجاح في تخفيض التكاليف.

فمن خلال التعاريف السابقة التي تم تقديمها، نستنتج أن المؤسسة تنتج سلعة أو خدمة تكون بمستوى عالي من الجودة المتميزة هذا من أجل إرضاء وكسب ولاء عملائها، إذن فالعمل هو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة.

مما سبق يمكن القول، بأنها مجموعة من المواصفات والخصائص لسلعة أو خدمة ما بشرط أن تكون هذه الخصائص والسمات متطابقة مع حاجات ورغبات العملاء، بهدف التقليل من الأخطاء والعيوب من خلال إجراء تحسينات مستمرة على المنتج لكسب رضاء العملاء حسب توقعاتهم. في حين الكثير يخلط بين الجودة والنوعية، فالنوعية تتعلق باختلاف المنتجات من حيث المظهر ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج على عكس الجودة ترتبط بالخصائص الداخلية له.

<sup>1</sup> Abendiabdellah, **Management des savoirs et développement des compétence à l'heure des tic**, revue économique et management, N03, Tlemcen. Mars 2004, p30, .

<sup>2</sup> السيد عبد العزيز الهواش، سعيد بن أحمد الربيعي، ضمان الجودة في التعليم العالي - مفهومها - مبادئها - تجارب عملية، عالم الكتب للنشر، ط1، القاهرة، 2005، ص 32.

<sup>3</sup> Adam E.J and Ronald J.E, **Production and Operation Management concepts Models, and behavior**, (5th ed) prentice hall, India, Eaglewood cliffs, NJ, 1992, p47.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000, Iso 14000، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 19.

## 2. أبعاد إدارة الجودة:

هي محصلة من الأبعاد الإستراتيجية إذ أن قياسها ليس مهمة سهلة، فلا يعبر عنها بالأبعاد الكمية، وإنما تأخذ الجانب النوعي أيضا. يقول Garvin David<sup>1</sup> إن الجودة يمكن أن تستعمل بطريقة إستراتيجية للقيام بعملية المنافسة بشكل فعال ويعتمد اختيار الإستراتيجية على الفهم الشامل للأبعاد الهامة لها، إلا أننا وجدنا في ما عرض (Juran) نموذجا رياديا يقود إلى البحث عن امتلاك توليفة من أبعاد الجودة مظهرها وحدات تنظيمية إدارية تعمل على تحقيق الجودة للمستهلك<sup>2</sup>، وبذلك ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلكين، فعليهم أن يستنبطوا أو يختاروا بعدا أو مجموعة من الأبعاد التي بواسطتها يناقشون الجودة بوصفها إستراتيجية.<sup>3</sup> إذن فالجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (السلعة، الخدمة) التي ترضيه و قسمت هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية.

## ● الأبعاد الوظيفية :

- الاستفادة من السلعة : أي الغرض الذي قامت عليه عملية الإنتاج.
- قابلية الاعتماد : تتضمن المطابقة للمعايير والمتانة، ومواصفات الفشل، والعمر المتوقع وتكلفة الصيانة، وإمكانية الإصلاح والضمانات.
- العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملاءمة والسلامة.

## ● الأبعاد غير الوظيفية :

- المظهر الخارجي والنمذجي.
- التنوع.

بينما ميز (Datta Majunder) أبعادا مهمة للجودة، حددها بالمواصفات التركيبية والأداء والاعتمادية والخدمة والكلفة والقيمة ثم الشكل، أما (Evans) يؤكد على أبعاد الجودة من خلال الأداء والمطابقة والهيئة والشكل والاعتمادية والمتانة والخدمات فضلا عن الجمالية والذوق.<sup>4</sup> تتبع أهمية الجودة مع تزايد المنافسة و ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، كما أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية، إذ تعد الجودة ذات أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الكلي، وتبرز أهميتها في التنافس فيما بينها لخدمة الزبون،

<sup>1</sup>رعد حسن الصرف، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> Juran JM, **Quality control**, hand book, 4th ed; McGraw Hill, book company, New York, 1988, p217.

<sup>3</sup> Martin YW, **SQC at a consumer goods distribution center**, quality progress, June, 1985, p38.

<sup>4</sup> Evans, James R, **Applied production and operations Management**, west publishing company, new York, 1993, p34.

وبالتالي يجب عليها أن تقدم خدمات تتميز بالجودة من أجل إرضاء حاجات ورغبات زبائنها وجذب زبائن جدد.

### III- الجودة في التعليم العالي :

انتقل مفهوم الجودة إلى القطاع التعليمي، وباتت من أهم المتغيرات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الارتقاء بمستوى الطلبة، في جميع الجوانب العلمية والاجتماعية والثقافية والوفاء بمتطلباتهم، وبالتالي تنمية الثروة الحقيقية للمجتمع ومواجهة التحولات العالمية.

### III -1- مفاهيم جودة التعليم العالي وضرورة تطبيقها:

زاد الاهتمام في العقود الأخيرة بجودة التعليم العالي، وهو اتجاه تسير عليه جميع المؤسسات الجامعية مستقبلاً، حيث ارتبط المفهوم التقليدي للجودة في التعليم بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية، دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية، المنطقية، التحليلية والسلوكية....، لذلك تحول هذا المفهوم إلى توكيد جودة التعليم العالي، الذي يعتمد على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومة لإدارة الجودة الجامعية<sup>1</sup>.

#### 1. جودة التعليم العالي وخصائصها:

لجودة التعليم العالي تعاريف كثيرة وهذه البعض منها:

عرفت الجودة في التعليم العالي على أنها "بمقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنقعة"<sup>2</sup>. كما تعني "توفر مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الأهداف المنشودة والملائمة لمجتمع معين"<sup>3</sup>. يقصد بها "الدقة والإتقان وتحسين الأداء وتطوير معارف الطلاب ومدى النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 130.

<sup>2</sup> محمد حسن الطراونة، نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للطلبة في مناهج التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي - المملكة الأردنية، جامعة الزرقاء، أيام 10 - 12 /05/2011، ص 04.

<sup>3</sup> عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الفلسطيني، المؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، يونيو 2004، ص 10.

<sup>4</sup> ناجي رجب عبد سكر، أكرم صبحي حسيب، تصور مقترح لبناء وتعزيز ثقة الطالب الجامعي بنفسه كواحد من أهم مطالب جودة التعليم الجامعي في قطاع غزة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، المملكة البحرينية، يومي 4/5 أبريل 2012، ص 940.

إن مفهومها وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم، الذي أقيم في باريس من شهر أكتوبر 1998 الذي ينص على "جودة التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل : المناهج الدراسية - البرامج التعليمية - البحوث العلمية - هيئة التدريس - الطلاب - المباني والمرافق - توفير الخدمات للمجتمع المحلي - تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا"<sup>1</sup>.

عرفت بأنها " محاولة رفع مستوى مؤسسات التعليم العالي إلى مستوى مثالي وفقا لمعايير تعليمية وبحثية وتنظيمية وتقييمية"<sup>2</sup>.

كما يعبر عنها أيضا "الوفاء بمتطلبات العمل التربوي ويتوقعات الطلبة وأطراف معينين آخرين"<sup>3</sup>. من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف جودة التعليم العالي على أنها قدرة الخدمة التعليمية المتعلقة بكافة الخصائص والسمات المرتبطة بالتعليم، التي تهدف من خلالها إلى تأهيل الطلبة في الجامعات وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة، من أجل تحقيق أفضل الخدمات التعليمية والبحثية الاستشارية بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف، وإعدادهم في صورة خريجين جامعيين قادرين على تحقيق أهدافهم وأهداف المجتمع التنموية، لتشمل جميع فروع المنظومة التعليمية ومستوياتها لإشباع حاجاتهم وخدمة المجتمع. فهي لا ترتبط بتحقيق جودة واحدة بل مجموعة جودات تشمل جميع مكونات النظام التعليمي، فقد تكون المؤسسة الجامعية عالية الجودة في أحد الأبعاد ولكنها منخفضة الجودة ببعد آخر، وغير قابلة القياس لان هناك عدة طرق كمية كيفية كما ترتبط برضا المستفيدين (الطلاب- المؤسسات الخارجية).

يمكن أن نفرق بين القطاعين من خلال<sup>4</sup> المؤسسة التعليمية (الجامعة) ليست مصنعا والطلاب ليسوا بمنتجات إلا بقدر ما اكتسبوه من تعلم، فالإنتاج فيها هو تعليم الطلاب كما تتعدد نوعية المستفيدين خلال العملية التعليمية، وللمنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وفي خصائصه من خلال تعدد نوعياته في العملية التعليمية الواحدة، مع عدم إمكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على إعدادها. على ضوء ما سبق يلخص الجدول التالي أهم مؤشرات القطاع التعليمي:

<sup>1</sup> قمرى زينة، بوفامة عمر، أهمية الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، أيام 20 - 21 نوفمبر 2010، جامعة سكيكدة، ص 96.

<sup>2</sup> Yousef Berkane, Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie Exigences et préalable, communication présenté au colloque international sur Les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur à le 20-21 Novembre 2010, l'université 20Aout 1955, Skikda, Algérie, p23.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.  
<sup>4</sup> مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للطباعة والنشر، عمان، 2007، ص

## الجدول (02) : مؤشرات القطاع التعليمي

| المؤشر   | القطاع التعليمي  |
|----------|--|
| الهدف    | تزويد الطالب بفرص التطور في مجالات المعرفة والمهارة والمؤهل العلمي تكون أهدافه طويلة نسبيًا.   |
| العمليات | تفاعلية بين الأساتذة والطلبة يصعب تحديد مواصفات معينة في العملية التعليمية.  |
| المدخلات | معرضة للتغيير والتأهيل.  |
| المخرجات | صعوبة وضع مقاييس لقياس جودة المخرجات التعليمية لأنه هناك العديد من الزبائن : الطلبة - الأساتذة - إدارة المؤسسة وأرباب العمل - المجتمع ككل. |

المصدر : إعداد الطالبة.

في ضوء هذه الفروقات انتهجت جودة التعليم العالي مسارا مختلفا بغية تحقيق الأهداف والمزايا المنشودة منها، وبالتالي تعتبر أحد أهم الأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائها في العصر الحالي، وعليه أصبحت ضرورة ملحة تنتهجها المؤسسة التعليمية هناك عدة مسميات عديدة منها :

- تخطيط الجودة Quality planing: ذلك الجزء من إدارة الجودة الذي يركز على وضع أهداف الجودة.
- ضبط الجودة Quality control : تركز على تلبية معايير الجودة وكذلك الأساليب والنشاطات التشغيلية المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة<sup>1</sup>. كما تعني كذلك التقنية والأنشطة ذات الطابع العملي المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة.<sup>2</sup>
- ضمان الجودة Quality assurance : تركز على توفير الثقة بأن معايير الجودة بالنسبة للمنتج المقصود ستكون محققة، تعني كذلك الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة<sup>3</sup>. كما يقصد بها

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى، نظام إدارة الجودة في التعليم العالي تجربة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة للجودة الأداء الجامعي - بالإمارات العربية المتحدة، أبريل 2008، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 157.

<sup>2</sup> Glossary, **Quality in Education and Training « la qualité dans l'enseignement et la formation »**, publication office of the Europe an union, Luxembourg ;2011, p87.

<sup>3</sup> حسن علي الزغبى، المرجع السابق، ص 157.

- مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التي تتخذ للتحكم في درجة جودة المنتج التعليمي، بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة وأنسب تكلفة ممكنة
- تحسين الجودة Improve quality : تركز على زيادة المقدرة على تحقيق معايير الجودة.
  - نظام الجودة Quality system : هو الهيكل التنظيمي والإجراءات والمسؤوليات والموارد اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة.<sup>1</sup>
  - سياسة الجودة Quality policy : تمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية لمؤسسة ما بخصوص الجودة، وكما يتم إقرارها رسمياً من قبل الإدارة العليا.
  - إدارة الجودة Quality management : كل الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة التي تحدد المسؤوليات والسياسات والأهداف وتنفيذها بواسطة خطة مراقبة الجودة وضمان الجودة داخل النظام.<sup>2</sup>
  - نظام إدارة الجودة Quality management system : هو نظام إداري يوضع لسياسة الجودة وأهدافها وبلوغها من خلال الضبط المباشر بخصوص التنظيم الجيد.
  - دليل الجودة Quality manual : هي وثائق ومعلومات ومخططات ومواصفات، وإرشادات، تعليمات، رسومات، سجلات توفر المعلومات المنسقة عن نظام إدارة الجودة في المؤسسة.
2. دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي: تعود أسباب الاهتمام إلى ما يلي<sup>3</sup> :
- الزيادة في فرص التعليم الأساسي والثانوي الأمر الذي أدى إلى الضغط من أسفل ووصول أعداد متزايدة من الطلبة إلى مرحلة التعليم العالي.
  - زيادة الطلب المجتمعي المستمر للتعليم العالي بأشكاله المختلفة والمتطورة.
  - اتساع سوق العمل وازدياد احتياجاته المتغيرة باستمرار التخصصات الجديدة والمتنوعة، الأمر الذي استدعى إلى توفير التدريب المستمر في مجالات مهنية وتكنولوجية وإدارية حديثة، يترتب على مؤسسات التعليم العالي تحديث أساليبها وأنشطتها وبرامجها التعليمية.
  - الانفجار العلمي المتواصل الذي أدى إلى تطور وتنوع التخصصات الأكاديمية، وظهور تخصصات فرعية جديدة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانسجامها الكامل مع وظائف التعليم العالي واحتياجاته.
  - وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Glossary, op cit, p96-97.

<sup>2</sup> Ibid, p91.

<sup>3</sup> علي محمد قارس، عمر عبد النبي الطحي، دور إدارة الجودة الشاملة في تأكيد فاعلية مخرجات التعليم، المؤتمر العربي الدولي الأول حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، يومي 10-12/05/2011، الأردن، ص 13.

- إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة مما أدى إلى الحاجة لتحقيق أداء عال في العملية التعليمية.
- امتداد الحاجة المستمرة في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج (التعلم مدى الحياة)، مما يتطلب تعليم الطلاب في كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة. كما هناك أسباب يمكن حصرها كالآتي<sup>2</sup> :

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

من جهة أخرى استدعت الضرورة لتطبيق هذا المدخل على مؤسسات التعليم العالي<sup>3</sup>، نتيجة حاجة المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (الإدارة الجامعية - أعضاء هيئة التدريس - الطلبة - المجتمع)، بسبب غموض أهدافه لدى العاملين بها بشكل عام، للوصول إلى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات أداءها حتى تمكنها من التطور والتحسين المستمر. فأغلبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم على حساب النوع، بسبب استيعابها للتدفق الكبير للطلبة في التعليم العالي<sup>4</sup>، مما استوجب ضرورة إجراء تحسينات على مستوى مناهجها بطريقة منظمة، من خلال تحليل المعلومات باستمرار والاستثمار في إمكانيات وطاقات الموارد البشرية وتميئتها على مستويات مؤسسات التعليم العالي.

<sup>1</sup> أعمار السامرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة : دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، يومي 4 - 5 أبريل 2012، البحرين، ص 991.

<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 46.

<sup>3</sup> فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكر مجيد، إلياس سليمان جريسات، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية للطبع والنشر، 2008، ص 17-18.

<sup>4</sup> عبد النور موساوي، محمد سيف الدين بوفالطة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الدولي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 4-5.

فمع تزايد المستجدات والتحديات التي تواجه التعليم العالي، وانخفاض العائد من المعارف والإنتاج التعليمي، مما أدى انفتاح الأنظمة السياسية وتوجهها نحو ديمقراطية التعليم العالي ورعاية حقوق الطلبة، فتنطبق الجودة في التعليم العالي يتطلب إلى<sup>1</sup> :

- رسم سياسة الجودة : التي تشمل (من المسؤول على إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة من جانب الإدارة وتحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحدد لها.
- تحديد الإجراءات : التي تشمل (التوثيق والتسجيل، وتخطيط المناهج وتطويرها، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.
- توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة قابلة للتطبيق.
- القدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

لكي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التحديات غير المتوقعة، يستلزم عليها وضع خطة إستراتيجية فعالة لتطوير مواردها البشرية وإعادة تخصيصها وتحديد مهمتها بطريقة تميزها عن غيرها. فستزداد قدرتها على الاستجابة لحاجات المتغيرة للمستفيدين منها، وبالتالي ضرورة تصميم خطة إستراتيجية منفردة تناسب الحاجات الخاصة لكل جامعة من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يشتمل<sup>2</sup> :

- الرسالة\* والرؤية\*\* : تعد تحديد رسالة المؤسسة والأهداف العامة المرحلة الأولى في صياغة الإستراتيجية، وعلى مستوى المؤسسة تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بتعريف رسالتها، التي تعرف بأنها الغاية النهائية التي وجدت من أجلها المؤسسة<sup>3</sup>. وتتحدد الرسالة على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمؤسسة، وما تحققه من مزايا للإطراف ذوي العلاقة بها. وبناء على تحديد الرسالة تتحدد هوية المؤسسة التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.
- المسح البيئي Environmental scan : بمجرد تحديد الرؤية والرسالة، يجب على مؤسسة أن تقوم بعملية المسح البيئي والذي يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>فتحي شاكرا أحمد، زيدان همام بزوي، تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة : تصور مقترح، المؤتمر التربوي الدولي الثالث حول "نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل"، كلية التربية جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2004، ص 89.

<sup>2</sup> Wall S, J, Wall SK, *The Evolution of Strategy, organizational dynamics*, vol 24, N02, 1995, p6.

\*الرسالة (Mission) : أهداف عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، فهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المؤسسة.  
\*\*الرؤية (vision) : طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.

<sup>3</sup> Malcolm MacDonald, *Les plan marketing « comment les établir ? comment les utiliser ? »* (BRUXELLES : ED ,de Boeck, 2004,p275

<sup>4</sup> Stratégor, politique générale de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, paris, 2005, p12 – 13.

- تحليل الفجوة Gap analysais : وهذا عن طريق تقييم الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب فيها، وينتج عن تحديد هذه الفجوة تحديد بعض الإستراتيجيات وتخصيص الموارد لسدها.
- الأداء المقارن Benchmarking : هي عملية منظمة ومستمرة لقياس أعمال الممارسات وأداء المؤسسات التعليمية بمقارنة الأخرى، وتستخدم في إطار عملية التخطيط لتوحيد إدارة الموارد البشرية والاجتماعية والفنية.
- قضايا إستراتيجية: تحديد قضاياها بناء على رؤيتها ومهمتها، وهي قضايا أساسية التي يجب على المؤسسات تناولها لتحقيق رسالتها والتقدم نحو المستقبل.
- البرمجة الإستراتيجية: من خلال تحديد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق رسالتها وقضاياها الإستراتيجية، حيث تتضمن هذه الأخيرة (الأهداف الإستراتيجية "التي تسعى لتحقيقها وتتبع من قضاياها"، خطوات العمل "تحدد كيفية الوصول لما يرجى الوصول إليه" الوسائل "الأفعال والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف"، الإستراتيجية المحددة التي يمكن قياسها التي تسير عليها مؤسسات التعليم العالي نحو المستقبل.
- تقويم الإستراتيجية : أمر ضروري لتقييد مدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي بفضل أن يكون التقييم بشكل سنوي، يفضل مؤسسات التعليم العالي قياس الأداء الحالي في ضوء توقعات محددة مع النظر لأي تغييرات.
- مراجعة الخطط الإستراتيجية : بعد عملية التقييم تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى مراجعة خططها الإستراتيجية وعمل التغييرات اللازمة.
- التفكير الإستراتيجي : ينطوي على ترتيب الاختيارات وبالتالي يتضح التفكير على عدد كبير من البدائل والقرارات التي تحقق أفضل اتساق وتكييف بين مؤسسات التعليم العالي ومواردها.

### 3. أهمية وأهداف جودة التعليم العالي:

تعتبر جودة التعليم العالي أمرا ضروريا وهاما لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

- تساعد في التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية والمادية.
- تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى وزيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في الإدارة الجامعية.
- تساعد على صنع القرار المتعلق بالعمل، وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل الممكنة.
- تقوم بمراجعة المنتج التعليمي(الطالب) نتيجة القصور التعليمي المتمثل في الاستثمار دون عائد مرضي، لأن المخرجات لا تلقى الطلب الفعال في سوق العمل، تقوم بتطوير التعليم

<sup>1</sup>نور الدين حامد،"جودة التعليم كإستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات"، "مجلة العلوم الإنسانية"، العدد22، جوان 2011، جامعة بسكرة،

- من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصر في المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية. في المقابل تحقق أهداف عديدة منها<sup>1</sup> :
- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة والحالية.
  - تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.
  - ترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح والوقاية خير من العلاج، والتعلم مدى الحياة من أجل تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية، وذلك بتفعيل كافة الأنظمة المعمول بها في مؤسسة التعليم العالي دون استثناء بما يحقق رغبات الطلبة من جهة والمجتمع من جهة أخرى.
  - المحافظة على مستوى الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في مؤسسة التعليم العالي، من خلال المتابعة الميدانية المستمرة، وإبداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية كما دعت الحاجة.
  - حل المشاكل التدريسية ميدانياً وبالطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها.
  - فتح قنوات الاتصال والتواصل بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية، والتعاون مع الشركات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجها وتطويرها<sup>2</sup>.
- وهناك خمسة مبادئ أساسية تركز عليها جودة التعليم العالي<sup>3</sup> :
- **الالتزام بالإدارة بالتحسين المستمر** : من خلال الاتفاق على الأهداف والتخلص من الأهداف التقليدية، وتحديد المسؤولية الإدارية كما تركز على التحسين المستمر، من خلال إشراك كل العاملين وتوضيح التغيير وأسبابه.
  - **التركيز على العميل** : في المجال التعليمي قد يكون العميل خارجي (الطالب - المجتمع - سوق العمل) أو داخلي (الطالب - الموظف)، حيث تسعى كل مؤسسة تعليمية إلى إرضاء عملائها الخارجيين والداخليين.

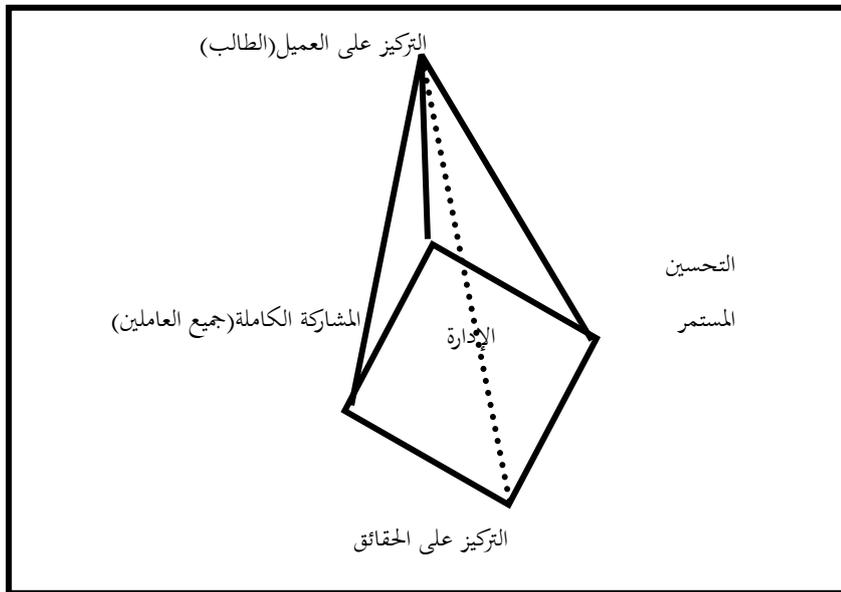
<sup>1</sup> الطائي يوسف ألبادي هاشم، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي : دراسة ميدانية كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد (3)، سنة أولى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق، 2005، ص 195.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 192.

<sup>3</sup> فيصل عبد الله الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص 18.

- **التركيز على الحقائق** : لابد من وجود معايير خارجية وداخلية لقياس جودة التعليم العالي، وهذه المعايير حيوية لا تكفي فقط بقياس درجة الخرجين. لكنه أيضا الرضا أثناء العملية التعليمية من خلال وجود أدوات خاصة لجمع البيانات من أجل القياس والتقييم.
- **التحسين المستمر** : إن تحسين الجودة داخليا يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة، وبالتالي تقل التكلفة أما التحسين الخارجي يتضمن تقديم منتجات تعليمية جديدة (أبحاث جديدة)... الخ، وعليه لقياس هذه الكفاءة لابد أن تكون جزءا من ثقافة المنظمة التعليمية.
- **المشاركة الكاملة** : لابد من وجود نظام للتغذية المرتدة من أجل قياس نجاح العملية التعليمية مما يتطلب مشاركة كل الأفراد (الطلبة - هيئات التدريس - العاملين - الإدارة).

### الشكل رقم (01) : مبادئ جودة التعليم العالي



المصدر: أحمد عبد الله الرشيد، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 134.

من خلال الشكل (01) يتضح أن مبادئ جودة التعليم العالي، تعتمد على التزام الإدارة بتحديد رسالتها ورؤيتها لتحقيق المبادئ الأخرى، هي التركيز على العميل (الطالب)، وحقائقها من أجل الوصول إلى التحسين المستمر بمشاركة كافة الأفراد العاملين بها.

### III-2- أهم التصنيفات العالمية ومعايير تحسين جودة التعليم العالي

تطورت مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تطورا متسارعا، شمل جميع الجوانب الأكاديمية والتقنية والمعرفية، حيث أدى هذا التطور إلى ظهور الحاجة لاكتساب مهارات وقدرات ومعايير جديدة تمكنهم من توظيف التقنيات الحديثة واستخدامها بفاعلية، حيث لم تعد الأساليب التعليمية التقليدية كافية في عصرنا، بل أصبح التعامل مع مستحدثات جديدة في التعليم ضرورة ملحة تفرضها علينا التطورات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة، وعاملا رئيسيا من عوامل تحقيق الجودة خاصة في ظل

معايير التصنيفات العالمية للجامعات، التي تعتبر حالياً أهم دليل يعتمد عليه الطلبة والمؤسسات لاختيار وجهتهم، وتعطي للجامعة مؤشراً عن موقعها بين الجامعات العالمية، فعليه أصبح السعي وراء تحقيق مركز مرموق ضمن هذه التصنيفات هدفاً أساسياً لكل منها.

### 1. التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي:

ظهرت فكرة تصنيف الجامعات في البداية بالولايات المتحدة الأمريكية، قصد مقارنة الكليات والجامعات مع نظيراتها، لكن محلياً لتغزو هذه الفكرة باقي الدول وتنتقل من الصورة المحلية إلى العالمية، وعليه صنف العديد من الدراسات أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى تطورها، إذ تسعى معظمها إلى تحسين صورتها وسمعتها إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر هذه التصنيفات ضمن ممارساتها، فهي تعكس جانباً كبيراً من جودة التعليم العالي مما اجبر الالتزام بها. فمن بين هذه التصنيفات ما يلي:

#### أولاً: تصنيف شانغهاي Shanghai Jiao Tong University :

يعتبر تصنيف شانغهاي أول تصنيف عالمي للجامعات، ففي عام 2003 قدمت جامعة شانغهاي جابوتونغ الصينية، على إصدار أول تصنيف عالمي ويسمى تصنيف "ARWU" (Academic Ranking of World Universities)<sup>1</sup>، كانت بداية هذا التصنيف عبارة عن دراسة قام بها ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للدراسات العليا بالجامعة، بهدف معرفة مستوى التعليم العالي في الجامعات الصينية مقارنة بجامعات العالم<sup>2</sup>، حيث قام هذا الأخير على فحص ألفي جامعة في العالم من أصل قرابة عشرة آلاف جامعة مسجلة في اليونسكو، امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة، خلال الخطوة الثانية من الفحص تم تصنيف ألف جامعة منها، وخضعت مرة أخرى للمنافسة على مركز في أفضل 500 جامعة يتم نشرها وتكون النتائج خلال شهر سبتمبر من كل عام. وقد استخدم الصينيون هذه الدراسة لعدة أهداف<sup>3</sup>:

- معرفة الخلل في هذه الجامعات لإصلاحه، والتعرف على النقص لتداركه.
- معرفة أفضل الجامعات للاستفادة من تجاربها وتشجيع البعثات إليها والدراسة فيها.
- استقطاب الباحثين والمؤهلين خاصة خريجها.

<sup>1</sup> بشار حميص، التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة آفاق المستقبل، العدد 09، السنة الثانية، المتحدة للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 53

<sup>2</sup> عبد الرحمن أبو عمه، الجامعات عالمية المستوى، جامعة الملك سعود، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية، 2009، ص 1

<sup>3</sup> المرجع نفسه

من بين معايير هذا التصنيف ووزنها النسبي نجد ما يلي:

**الجدول رقم (03): معايير تصنيف شانغهاي**

| الوزن | المتغير أو الرمز                               | المؤشر  | المعيار                                       |
|-------|--|---|---|
| 10%   | الخريجون<br>ALUMNI                             | خريجو الجامعة الحاصلون على نوبل أو ميداليات عالمية، أو سمة فيلدز للرياضيات ومختلف التخصصات كجائزة البنك المركزي السويدي Sveriges  | جودة التعليم                                  |
| 20%   | الجوائز Award                                  | أ- أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الحاصلون على جائزة نوبل أو ميداليات عالمية، أو سمة فيلدز للرياضيات ومختلف التخصصات.<br>ب- أعلى إسنادات (استشهاد) للباحثين في 21 تخصصاً علمياً مختلفاً.   | جودة أعضاء هيئة التدريس                       |
| 20%   | HICI الأكثر إشارة                              | أ- الأبحاث المنشورة في مجلتي العلوم والطبيعة وفق آخر خمس سنوات تسبق سنة التصنيف.<br>ب- الأبحاث المشار إليها في دليل النشر العلمي SSIE، ودليل النشر للعلوم الاجتماعية SSCI، ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية، وفق السنة التي تسبق التصنيف.                               | الإنتاج البحثي                                |
| 20%   | N&S المنشورة في مجلتي العلوم والطبيعة<br>PUB - | مؤشر الأداء الأكاديمي للجامعات يتم حسابه من خلال الدرجات التي تحصل عليها الجامعة في المعايير الثلاثة الأولى نسبة إلى عدد المؤهلين الأكاديميين في الجامعة وإنفاق الجامعة على البحث العلمي، وإذا تعذر جمع معلومات من الجامعة عن ذلك المؤشر يتم توزيع درجته على باقي المؤشرات. | الإنجاز الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة العلمية |

المصدر: رياض عزيزي هادي، "نشأة الجامعات وتطورها". مجلة ثقافة جامعية، مج2، ع2، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2010، ص24-25

ويمكن عرض العشر جامعات الأولى وفق التصنيف والتي يظهرها الجدول رقم (04) كالآتي:

**الجدول رقم (04): ترتيب العشر جامعات الأولى وفق تصنيف شانغهاي لعامي 2011-2012**

| البلد                      | اسم الجامعة                                 | 2011   |         | 2012   |         |
|----------------------------|---|--------|---------|--------|---------|
|                            |   | النسبة | الترتيب | النسبة | الترتيب |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Harvard University                          | 100    | 1       | 100    | 1       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Stanford University                         | 72.6   | 2       | 72.8   | 2       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Massachusetts Institute of Technology (MIT) | 72     | 3       | 71.8   | 3       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | University of California, Berkeley          | 71.9   | 4       | 71.6   | 4       |
| بريطانيا                   | University of Cambridge                     | 70     | 5       | 69.8   | 5       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | California Institute of Technology          | 64.7   | 6       | 64.1   | 6       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Princeton University                        | 61.2   | 7       | 62.1   | 7       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Columbia University                         | 60.4   | 8       | 60.1   | 8       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | University of Chicago                       | 57.5   | 9       | 75.2   | 9       |
| بريطانيا                   | University of Oxford                        | 56.4   | 10      | 56.1   | 10      |

المصدر: موقع تصنيف شانغهاي: <http://www.shanghai ranking.com>

من خلال الجدول نلاحظ أن ترتيب العشر جامعات الأولى من ضمن 500 جامعة، كان معظمه للجامعات الأمريكية وجامعتين بريطانيتين، هذا دلالة على استخدامهم لمعايير التصنيف المتفق عليها. كما كان للجامعات العربية ترتيب ضمن تصنيف شانغهاي كما هو مبين في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (05): ترتيب الجامعات العربية وفق تصنيف شانغهاي لعامي 2011-2012

| البلد    | الجامعة                          | الترتيب العالمي |      | الترتيب العربي |      |
|----------|----------------------------------|-----------------|------|----------------|------|
|          |                                  | 2012            | 2011 | 2012           | 2011 |
| السعودية | جامعة الملك سعود                 | 212             | 224  | 1              | 1    |
| السعودية | جامعة الملك عبد العزيز           | 332             | -    | 2              | -    |
| السعودية | جامعة الملك فهد للبترول والمعادن | 333             | 330  | 3              | 2    |
| مصر      | جامعة القاهرة                    | 405             | 405  | 4              | 3    |

المصدر: موقع تصنيف شانغهاي: <http://www.shanghairanking.com>

يبين الجدول (05) غياب كبير للجامعات العربية، وظهور 4 جامعات فقط تمثل دولتين هي السعودية بثلاث جامعات، ومصر بجامعة واحدة من بين 500 جامعة، مما يثير التساؤل حول فعالية الجهود التي تبذلها الجامعات العربية لتحسين جودتها.

#### ثانياً: تصنيف الويبومتريكس Webometrics:

هو تصنيف عالمي بدأ صدوره<sup>1</sup> سنة 2004، يُعدُّ وفقاً لمعيار جامعة مدريد في معمل الإنترنت الدولي الأسباني **Internet Lab** \*، يهدف هذا التصنيف أساساً إلى حث الجهات الأكاديمية في العالم، لتقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي المتميز على الإنترنت، وتقديم الإرشاد والتوجيه لمؤسسات التعليم العالي، مع مساعدة الطلاب الوافدين لمعرفة سمعة الجامعة... فهو بمثابة المؤشر للالتزام بالجامعات بالاستفادة من الإنترنت لعرض ما لديها لكي تتم الاستفادة منه من قبل الآخرين، إضافة إلى تشجيع مبادرات الدخول المفتوح (المجاني)، لمواقع الجامعات وإتاحة الوصول إلكترونياً إلى المنشورات العلمية ومختلف المواد الأكاديمية الأخرى الخاصة بالجامعات وأساتذتها<sup>3</sup>. ومن بين معايير هذا التصنيف نجدها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> نور الهدى بوطبة، إيمان بن زيان، ريمة اوثن، موقع الجامعات العربية من التصنيفات العالمية، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، يومي 02-04 أبريل 2013، الأردن، ص 05

**Internet Lab** \* : معمل إلكتروني يحوى مجموعة بحثية من المتخصصين في بيانات الشبكة الدولية مهمتها ملاحظة أنشطة البحث العلمي والأكاديمي والمنشورات العلمية للجامعات على الإنترنت. ويقدم تقريرا جديدا كل (6 شهور) يصدر مرتين في العام (يناير، يوليو) كما معلومات عما يزيد عن 400 جامعة بحسب موقعها الإلكتروني لكل جامعة، ويحدد الترتيب المعلوماتي من قاعدة بيانات. انظر على الموقع: فيصل عبد القادر بخادي، حول معايير ترتيب الجامعات العالمية، 2013، أنظر: <http://uqu.edu.sa/page/ar/27728>.

<sup>3</sup> نور الهدى بوطبة، إيمان بن زيانن ريمة اوثن، مرجع سابق، ص 05

الجدول رقم(06): معايير التصنيف وفق الويبوكتركس

| الوزن | التعريف  | المعيار                                |
|-------|--|--|
| 50%   | عدد الروابط الخارجية التي تم الرجوع إليها على موقع الجامعة والواردة عن طريق محركات البحث   | الرؤية/التأثير (الروابط الخارجية)      |
| 20%   | عدد الصفحات المنشورة بواسطة الجامعة، المستخرجة من تقارير yahoo, google, live search, exalead.  | حجم موقع الجامعة/التواجد               |
| 15%   | عدد الملفات من نوع: Pdf, Ps, Doc, Ppt (المنشورة في الفترة من 2007 والواردة في Google Scholar )                                       | الملفات الغنية/الانفتاح (مخرجات البحث) |
| 15%   | عدد المنشورات والاستشهادات الواردة في الباحث العلمي (البيانات المنشورة والإنتاج العلمي للفترة من 2003 والمتحصل عليه من Scimago SIR ) | البحث/الامتياز                         |

Source : Andrejs Rauhvargers ; Global University Rankings and Their Impact EUA European University Association ;2011 ;p58

كما يمكن عرض العشرة جامعات الأولى عالميا وفق هذا التصنيف كما هي في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): أحسن 10 جامعات وفق تصنيف ويبوكتركس لعامي 2011-2012

| الجامعة                                 | الرتبة 2011 | الرتبة 2012 |
|---|-------------|-------------|
| Harvard University                      | 2           | 1           |
| Massachusetts Institute of Technology   | 1           | 2           |
| Stanford University                     | 3           | 3           |
| University of California Berkeley       | 5           | 4           |
| Cornell University                      | 4           | 5           |
| University of Minnesota                 | 9           | 6           |
| University of Pennsylvania              | 10          | 7           |
| University of Wisconsin Madison         | 7           | 8           |
| University of Illinois Urbana Champaign | 19          | 9           |
| Michigan State University               | 6           | 10          |

Source : <http://www.webometrics.info>

من خلال الجدول(07) لقد كان احتلال الجامعات الغربية المراتب الأولى في التصنيف، كما أنهم في تنافس مستمر خلال كل سنة، فمثلا فيه جامعات احتلت المرتبة الأولى في سنة 2011 لكنما خلال 2012 احتلت المرتبة الثانية(Massachusetts Institute of Technology)، وكذلك (University of Illinois Urbana Champaign) ترتبت في 2011 المرتبة 19 أما في 2012 المرتبة 09، هذا مما يدل على إتباعهم لمعايير التصنيف، كما أنهم يحاولون من تحسين جودتهم. لقد كان كذلك للجامعات العربية ترتيبا وفق هذا التصنيف كما هو موضح في الجدول أدناه:

## الجدول رقم (08) تصنيف الجامعات العربية وفق الويبومتريكس 2011-2012

| البلد    | أسم الجامعة                                  | 2011 | 2012            |                |
|----------|--|------|-----------------|----------------|
|          |  |      | الترتيب العالمي | الترتيب العربي |
| السعودية | King Saud University                         | 186  | 236             | 1              |
| السعودية | King Fahd University of Petroleum & Minerals | 302  | 544             | 2              |
| السعودية | King Abdulaziz University                    | -    | 701             | 3              |
| مصر      | Cairo University                             | -    | 796             | 4              |
| لبنان    | American University of Beirut                | -    | 985             | 5              |
| فلسطين   | An-Najah National University                 | -    | 1030            | 6              |
| مصر      | Ain Shams University                         | -    | 1109            | 7              |
| السعودية | Umm Al-Qura University                       | -    | 1165            | 8              |
| الإمارات | United Arab Emirates University              | -    | 1330            | 9              |
| عمان     | Sultan Qaboos University                     | -    | 1371            | 10             |

Source : <http://www.webometrics.info>

يوضح الجدول (08) وجود جامعة عربية واحدة استطاعت التواجد ضمن الـ 500 جامعة، وهي جامعة الملك سعود التي نالت نفس الترتيب عربياً في تصنيف شانغهاي، أما على مستوى الـ 3000 جامعة نجد عدد 43 جامعة (انظر الملحق 01) وهو ترتيب ضعيف للجامعات العربية، مما يدل على ضعف مستوى تحسين الجودة فيهم.

## ثالثاً: تصنيف كيو أس

كيو إس QS اسم لشركة بريطانية تعنى بشؤون التعليم العالي والتصنيف العالمي للجامعات، إضافة إلى اهتمامها بالتصنيفات الإقليمية على مستوى دول شرق آسيا والباسفيك، ودول اليورواسيوية، كما تعنى بإقامة المعارض المختصة بمؤسسات التعليم العالي عموماً، وبيع بعض البرامج المتخصصة مثل المعرض الخاص ببرامج الماجستير إدارة الأعمال<sup>1</sup>. وهو تصنيف يصدر من شركة سيمونس التي تأسست عام 1990، ولها مكاتب رئيسية في كل من لندن وباريس وسنغافورة، وكذلك مكاتب فرعية أخرى متفرقة. فالهدف منه هو رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي والحصول على معلومات عن برامج الدراسة في مختلف الجامعات وخاصة تخصصات العلوم التقنية. وتعمل مقارنة بين 500 جامعة من بين أكثر من 3000 جامعة لإصدار دليل للجامعات يساعد الطلاب والشركات على تحديد

<sup>1</sup> نور الهدى بوطبة، ايمان بن زيانن ريمة اوشن، مرجع سابق، ص 07

وجهتهم لأحسن الجامعات في الميدان، وقد صدرت أول قائمة له سنة 2005. كما انه يعتمد على أربع معايير رئيسية لتقييم الجامعات تتمثل في<sup>1</sup>:

- جودة البحث: عن طريق تقويم النظراء للجامعة محل التقييم.
- توظيف الخريجين: يعتمد على استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبيانات.
- النظرة العالمية للجامعة: يتم التقييم عبر دراسة نسبة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة الأجانب مقارنة بهيئة التدريس وطلبة الكلية.
- جودة التعليم: يتم حساب معدل عدد الطلبة لكل أستاذ.
- يتم اعتماد الاستقصاءات كأداة لجمع المعلومات و كذا يتوفر التصنيف على قاعدة بيانات تراكمية تحتوي معلومات عن مختلف الجامعات حول العالم.

كما كان ترتيب الجامعات العشر الأوائل حسب هذا التصنيف وفقا لما يلي:

#### الجدول رقم(09): ترتيب الجامعات العشر الأولى حسب تصنيف كيو أس 2011-2012

| البلد                      | اسم الجامعة                             | 2011   |         | 2012   |         |
|----------------------------|---|--------|---------|--------|---------|
|                            |   | النسبة | الترتيب | النسبة | الترتيب |
| الولايات المتحدة الأمريكية | معهد مساتشوست للتكنولوجيا MIT           | 99.2%  | 3       | 100.0% | 1       |
| بريطانيا                   | جامعة كاريديج                           | 100.0% | 1       | 99.8%  | 2       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة هارفرد                            | 99.3%  | 2       | 99.2%  | 3       |
| بريطانيا                   | جامعة لندن university college of London | 97.3%  | 7       | 98.7%  | 4       |
| بريطانيا                   | جامعة اكسفورد                           | 98.0%  | 5       | 98.6%  | 5       |
| بريطانيا                   | Imerial college London                  | 97.6%  | 6       | 98.3%  | 6       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة يال                               | 98.8%  | 4       | 97.5%  | 7       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة شيكاغو                            | 96.1%  | 8       | 96.3%  | 8       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة برنستون                           | 91.9%  | 13      | 95.4%  | 9       |
| الولايات المتحدة الأمريكية | معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا Calteth     | 93.0%  | 12      | 94.4%  | 10      |

Source : Report ; QS World University Rankings "Trusted by students since 2004 ";2012 ;p07

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ الترتيب لبعض الجامعات الأمريكية والبريطانية ضمن 500 جامعة، نتيجة اعتمادهم لمعايير التصنيف المعمول بها عالميا، فمثلا نجد جامعة كامبريدج ببريطانيا تحتل المرتبة الأولى ضمن هذا التصنيف، كما أنها تعمل باستمرار على تحسين الجودة من اجل البقاء في المرتبة الأولى لكل سنة، نفس الكلام ينطبق على الجامعات الأخرى المذكورة في الجدول. كما كان للجامعات العربية هي الأخرى ترتيبا وفقا لهذا الجدول:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص08

## الجدول رقم(10): ترتيب الجامعات العربية حسب تصنيف كيو أس 2011-2012

| البلد                    | اسم الجامعة                         | 2011   |             | 2012   |             | الترتيب |
|--------------------------|-------------------------------------|--------|-------------|--------|-------------|---------|
|                          |                                     | النسبة | الترتيب     | النسبة | الترتيب     |         |
| المملكة العربية السعودية | جامعة الملك سعود                    | 47.1%  | 200         | 49.4%  | 197         | 1       |
| المملكة العربية السعودية | جامعة الملك عبد العزيز              | 31.3%  | 370         | 35.4%  | 334         | 2       |
| الإمارات العربية المتحدة | جامعة الإمارات العربية المتحدة      | 34.2%  | 338         | 33.0%  | 370         | 3       |
| مصر                      | الجامعة الأمريكية القاهرة           | -      | -600<br>551 | 31.6%  | 392         | 4       |
| المملكة العربية السعودية | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | -      | -600<br>551 | -      | -500<br>401 | 5       |
| الإمارات العربية المتحدة | الجامعة الأمريكية الشارقة           | -      | 600+        | -      | -500<br>401 | 6       |
| سلطنة عمان               | جامعة السلطان قابوس                 | 30.7%  | 377         | -      | -500<br>401 | 7       |

Source : <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>

يوضح الجدول(10) الترتيب لبعض الجامعات العربية من 500 جامعة، فمثلاً نجد جامعة الملك سعود مرتبة نفس الترتيب في تصنيفي شانغهاي والويبومتر كس(المرتبة الأولى)، دلالة على أنها تعمل تحسين الجودة من أجل البقاء والاستمرار في المراتب الأولى عربياً، كما أنها تحاول من تحسين مرتبتها عالمياً في سنة 2011 كان ترتيبها 200 في سنة 2012 رتبت 197 عالمياً.

## رابعاً: تصنيف التايمز:

إن تصنيف مجلة التايمز السنوي يعد من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية؛ وكان أول ظهور له في عام 2004، وعرف آنذاك بتصنيف (تايمز هاير إيديوكيشن - كيو إس العالمي للجامعات)، نظراً لأنه كان يصدر مشاركة مع شركة كواكربي سيموندر QS المتخصصة في شؤون التعليم والبحث العلمي حتى عام 2009، ومنذ عام 2010 اعتمدت مجلة التايمز على معايير جديدة للتصنيف العالمي للجامعات، بعد مراجعة مستفيضة قامت بها المجلة لنوعية المعلومات التي تجمعها عن الجامعات العالمية وطرق تقييمها، فقد قامت المجلة بتطوير أساليب متعددة لزيادة الدقة والتوازن والشفافية لجدول المعلومات السنوية للجامعات، كما عملت على إضافة مؤشرات أداء أكثر واقعية، و طرق تحليل أكثر تطوراً وعمقاً في تحليل المعلومات، إضافة إلى الاعتماد على مرتبات يقدمها المجتمع الأكاديمي العالمي، لزيادة المصداقية في تصنيفها للتعليم العالي<sup>1</sup>. من بين معايير المعتمدة لهذا التصنيف نجد ما يلي:

<sup>1</sup> نور الهدى بوطبة، ايمان بن زيانن ريمة اوشن، مرجع سابق، ص08

الجدول رقم(11): معايير التصنيف وفق التايمز

| المؤشرات          | التوضيح   | الوزن                |
|-------------------|---|----------------------|
| التعليم           | يحتوي على خمس مؤشرات للأداء مصممة لتوفر رؤية واضحة لبيئة التعليم والتعلم لكل جامعة من وجهة نظر الطلبة و من منظور أكاديمي.   | 30%                  |
| البحث             | - سمعة الجامعة بين نظيراتها<br>- العائد من البحث<br>- إنتاجية البحث عن طريق مقارنة حجم البحوث المنشورة وعدد موظفي الهيئة التدريسية للجامعة                            | 18%<br>6%<br>6%      |
| الشهادات          | من اجل نشر المعرفة والأفكار الجديدة   | 30%                  |
| العائد من الصناعة | - قدرة الجامعة في المساهمة في الصناعة<br>- مقدار دخل بحوث الجامعة الذي يكسب من الصناعة<br>- مدى استعداد الشركات على الدفع مقابل البحوث ومدى قدرة الجامعات على استقطاب | 2.5%                 |
| النظرة الدولية    | - طلاب من دول أخرى<br>- نسبة الأساتذة الأجانب إلى الأساتذة المحليين<br>- إجمالي المنشورات البحثية الجامعية  | 2.5%<br>2.5%<br>2.5% |

Source :<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking/methodology>.

وفقا لهذا التصنيف أيضا يمكن أن نوضح الجامعات العشرة الأولى المرتبة عالميا حسب الجدول أدناه:

الجدول رقم(12): ترتيب الجامعات العشر الأولى حسب تصنيف التايمز 2011-2012

| البلد                      | الجامعة                     | 2011   |        | 2012   |        |
|----------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                            |                             | النسبة | الرتبة | النسبة | الرتبة |
| الولايات المتحدة الأمريكية | معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا | 94.8%  | 1      | 95.5%  | 1      |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة ستانفورد              | 93.9%  | 2      | 93.7%  | 2      |
| بريطانيا                   | جامعة اكسفورد               | 93.6%  | 4      | 93.7%  | 2      |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة هارفرد                | 93.9%  | 2      | 93.6%  | 4      |
| الولايات المتحدة الأمريكية | معهد مساتشوست للتكنولوجيا   | 92.3%  | 7      | 93.1%  | 5      |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة برنستون               | 92.9%  | 5      | 92.7%  | 6      |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة كامبريدج              | 92.4%  | 6      | 92.6%  | 7      |
| بريطانيا                   | جامعة امبيريال لندن         | 90.7%  | 8      | 90.6%  | 8      |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة كاليفورنيا باركلي     | 89.8%  | 10     | 90.5%  | 9      |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة شيكاغو                | 90.2%  | 9      | 90.4%  | 10     |

SOURCE : <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking>

من خلال الجدول(12) نلاحظ الترتيب لبعض الجامعات الأمريكية والبريطانية ضمن 200 جامعة، نتيجة اعتمادهم لمعايير التصنيف المعمول بها عالميا، فمثلا نجد معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا بالولايات

المتحدة الأمريكية يحتل المرتبة الأولى ضمن هذا التصنيف. كما أنه يعمل باستمرار على تحسين الجودة من أجل بقاءه في المرتبة الأولى وكذلك الجامعات الأخرى المذكورة في الجدول. وللجامعات العربية هي الأخرى ترتيباً وفقاً للجدول (13).

**الجدول رقم (13): ترتيب الجامعات العربية حسب تصنيف التايمز 2011-2012**

| الترتيب عربياً | الترتيب في التصنيف | الدرجة | الجامعة                          | البلد                    |
|----------------|--------------------|--------|----------------------------------|--------------------------|
| 1              | 94                 | 21.8%  | جامعة الملك فهد للبترول والمعادن | المملكة العربية السعودية |
| 2              | 96                 | 21.0%  | جامعة المنصورة                   | مصر                      |

SOURCE : <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012/one-hundred-under-fifty>

من خلال الجدول أعلاه قد كان للجامعة السعودية أيضاً الترتيب الأول عربياً في هذا التصنيف، نتيجة اعتمادها على معايير التصنيف والعمل على التحسين المستمر لجامعتها، من أجل الحفاظ على مرتبتها.

يعود عدم تصنيف الجامعات العربية وفقاً لهذه التصنيفات العالمية راجع لعدة أسباب منها:

- ضعف استقلالية الجامعات في التعليم والبحث العلمي.
- تكس الطلبة وسياسات القبول المفتوح والتوجه الكمي على حساب النوع.
- ضعف البنية التحتية للجامعات العربية من مكاتب ومخابر وغير ذلك.
- تراجع مستوى المناهج والبرامج الدراسية وتقدمها.
- تواضع الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئات التدريس الوطنية.
- النقص في أبحاث هيئة التدريس المنشورة عالمياً، وانخفاض عدد الدوريات العلمية العربية، إذ لم يتجاوز عددها 514 دورية عام 2008، مقابل 13883 دورية في اليابان وحدها على سبيل المثال.
- نقص الإنفاق على البحث العلمي في الدول العربية يصل متوسطه إلى 0.2% مقارنة بنحو 1.4% كمتوسط عالمي.
- انخفاض كبير في عدد المتخصصين بمجال البحث العلمي، وللمقارنة فإن نسبتهم في مصر كمثال تبلغ 560 باحثاً لكل 10000 نسمة، بينما تصل في اليابان 2448 باحثاً لكل 10000 نسمة. والجدول التالي يلخص أهم الانتقادات التي وجهت لهذه التصنيفات:

**الجدول رقم (14): أهم الانتقادات الموجهة للتصنيفات العالمية**

| نوع التصنيف | الانتقادات   |
|-------------|--|
|             | - إشكالية اللغة وغياب العالمية: اعتماده بشكل أساسي على عدد المقالات التي نشرها الباحثون في مجلات محكمة، وذلك حسب قاعدة بيانات شركة تومسون رويترز (Thomson Reuters) فهي لا تصلح لتقويم كل جامعات العالم وكل أنواع الدراسات إلا في بعض المجالات كالدراسات الحقوقية، فإن الأبحاث التي تنشر فيها تكون عادة |

|   |  |
|---|--|
| <p>بلغت الدولة المحلية.</p> <p>- اعتماد جائزة نوبل مقياساً يسبب مشكلة، إذ لا يمكن في كثير من الأحيان تحديد الجامعة التي تستفيد من كون أحد خريجيها أو باحثيها حاصلًا على جائزة نوبل، ويتساءل الباحثون عن سبب عدم إعطاء اعتبار لبراءات الاختراع ورسائل الدكتوراه المنشورة من قبل القائمين على تصنيف شانغهاي وغيره.</p> <p>- هناك اعتماد كبير بنسبة 30% على الانجازات الفردية (الخريجين 10% وأعضاء هيئة التدريس 20%) الذين نالوا جوائز نوبل وأوسمة فيلدز، كما أنها لا يوجد انتشار الجودة الأكاديمية في الجامعة، لأن استخدام الفائزين في السنوات الماضية كمقياس لجودة الفترة الحالية مشكوك فيه.</p> | <p>تصنيف شانغهاي<br/>Shanghai Jiao Tong<br/>University</p> |
| <p>- اقتصره على النشر الإلكتروني إذ لا يكفي حصر الانجازات العلمية للجامعة في المنشورات الالكترونية فقط.</p> <p>- كثرة المادة العلمية المنشورة لا تعني بالضرورة جودتها، إذ تلجأ بعض الجامعات إلى تكثيف النشر في مواقعها دون مراعاة أصالة المادة العلمية المنشورة، مما يقلل من مصداقية التصنيف.</p>   | <p>تصنيف الويبومتريكس<br/>Webometrics</p>                  |
| <p>- اعتماده على مؤشرات كمية وغياب النوعية في معيار تقييم الهيئة التدريسية والطلاب.</p> <p>- تدور الانتقادات الأكاديمية حول الثقة في نتائج الاستطلاع بالنظر إلى نسبة التمثيل والتجاوب والطريقة العلمية التي يتم بها إجراء الاستطلاع حيث يستطلع التقييم بحسب القائمين عليه آراء الباحثين الأكاديميين، الذين تنشر لهم المجالات العلمية المقالات المحكمة علمياً.</p>   | <p>تصنيف كيو أس</p>  |
| <p>- هناك علامات استفهام حول المنهجية المستخدمة لحصر عدد المقالات المنشورة والاستشهادات، حيث لا يأخذ بعين الاعتبار فروع الجامعات واعتبارها جامعة واحدة.</p>   | <p>تصنيف التايمز</p>                                       |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على:

- بشار حميص، التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة آفاق المستقبل، العدد 09، السنة الثانية، المتحدة للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 56.

- رياض عزيزي هادي، "نشأة الجامعات وتطورها". مجلة ثقافة جامعية، مج 2، ع 2، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2010، ص 28.

2. معايير جودة التعليم العالي: نظراً لاختلاف توجهات الباحثين وأدائهم، إلا أنه لا يوجد

اختلاف كبير في الآراء التي تناولت معايير جودة التعليم العالي و يمكن حصرها كالآتي<sup>1</sup>:

● القيادة : تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي، لذلك نحتاج إلى منهجية إدارة الجودة وتحسينها وضمانها في هذه المؤسسات، من

<sup>1</sup> أحمد بدح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني،

جامعة البلقاء التطبيقية، قسم علوم التربوية، الأردن، 2011، ص 17.

خلال قيادة إدارية متحمسة ذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بينها وبين المرؤوسين كما تتطلب فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء.

● **رؤية ورسالة الجامعة :** يجب أن تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي رسالة واضحة المعالم ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها العامة والخاصة، لان هذه الأخيرة تركز على المسار المستقبلي للمؤسسة، من خلال ترجمت القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها، أما رسالة الجامعة فهي تركز عن النشاط الحالي لها من خلال الإجماع على الأهداف الواحدة وتسهيل ترجمتها إلى مهام وأعمال تنفذ وتحقيق المركز التنافسي.

● **الثقافة التنظيمية :** تشكل الثقافة التنظيمية بيئة اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المؤسسة التعليمية، ولها دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادفها.

● **أعضاء الهيئة التدريسية :** يقوم أعضاء هيئة التدريس بإنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التي يعملون بها، هذا من خلال تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي وخبراته العلمية عن طريق :

- توفير العدد الكافي لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين.
- اعتماد معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس.
- أن تتوفر للجامعة برامج متخصصة للتطوير المهني والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

● **البرامج والمناهج الدراسية :** يقصد بها شمولية ومرونة واستيعاب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، وتوظيفها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية. كما يجب على المناهج التعليمية أن تتواءم مع الفلسفة العامة وتحقق رسالة وأهداف وحاجات الطلبة والمجتمع ككل أن تتوافق مخرجات هذه البرامج مع المعايير المحلية والدولية.

● **إدارة الموارد البشرية والمادية وتنميتها :** حتى نصل إلى تفوق جامعي ناجح ومتميز، لا بد من التركيز على تطوير وتنمية مواردنا البشرية، باعتبارها الركيزة الأساسية في خلق التميز وتمكينها من الميزة التنافسية، هذا عن طريق تنمية القدرات الإدارية والتدريبية وتحسين المرافق والخدمات وتجهيزاتها مثل :

- توفير نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة.
- توفير مكاتب مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وتوفير مرافق خدمية أساسية كافية.
- **البحث العلمي :** يستحسن وضع إستراتيجية البحث العلمي، التي تتفق مع رسالة المؤسسة كما يجب على أعضاء هيئة التدريس أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة،

- حتى يضمن بقاءهم وتطلعهم على المستجدات الحالية في مجال تخصصهم مع توفير الأجهزة اللازمة للعمليات البحثية.
- **خدمة المجتمع** : يجب أن تساهم المؤسسة التعليمية في المجتمع، من خلال تنمية البيئة المحيطة بها وإنشاء وحدة عملية تعزز علاقة مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي مع سوق العمل، وتساهم في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.
  - **الطلبة** : يمثلون بؤرة العملية التعليمية ويجب تأهيلهم علميا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكنوا من استيعاب المعرفة الذي تنعكس إيجابا على مستوى الجودة ومواكبتهم التطورات العصرية وانفتاحهم على البرامج المستقبلية.
- وعليه يمكن تشخيص واقع الجامعة الجزائرية كالأتي:

- **الرسالة والرؤية**: تمثل الرؤية الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة. فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل، إذ من شأن الرؤية أن تثير الحماس لدى العاملين وتضع أهدافهم ملامح الجامعة التي سينتمون إليها في المستقبل، كما يجب أن تكون الرسالة منسقة بحيث يتم تطبيقها على الأهداف والمتطلبات الخاصة ببرنامج تحسين الجودة، وأن تحدد بوضوح بشكل مناسب مع الأهداف والأغراض الأساسية للبرنامج. فحسب الجامعة الجزائرية تم اعتماد نظام LMD نتيجة للتغيرات التي طرأت عليها، من إدخال تقنيات وتكنولوجيات حديثة تساعد على تحسين جودتها، أما بالنسبة لرؤيتها هي أن تصبح الجامعة مدرجة ضمن النموذج العالمي للجودة والتميز ضمن أهداف مسطرة:

- **هدف طويل الأجل**: أن تكون الجامعة ضمن أفضل مائة جامعة في التصنيف الدولي.
- **هدف متوسط الأجل**: تصميم وتطبيق نموذج إدارة الجودة طبقا للمعايير الدولية.
- **هدف قصير الأجل**: تطبيق مشروع ضمان الجودة على مستوى جميع المؤسسات الجامعية طبقا للمعايير التي تعتمدها بعض الهيئات القومية لضمان جودة التعليم العالي.
- **جودة العملية التعليمية** : التي تتضمن الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، باعتبارهم القائمين بشؤون التدريس والإشراف عليه، حسب الدرجات العلمية المختلفة ويقومون بدور إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهدافها وإثرائها وفق فلسفة يرسمها المجتمع<sup>1</sup>. قد تنظم دورات مستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتزويدهم بالمعارف الجديدة وتنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات، من اجل تحسين بيئة التعليم في ظل تنفيذ نظام متكامل للتقييم، وللبحث العلمي دور كبير من خلال التركيز على المشاريع البحثية المتميزة ومضاعفة الإنفاق عليه مع تطوير آليات الاستفادة لتعزيز نشر المعارف والأبحاث.

<sup>1</sup>صالح ناصر عليان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 113.

يعتبر الطالب احد العناصر الهامة في العملية التعليمية، فالاهتمام به يعد الركيزة الأساسية في توجيهه نحو المستقبل، من اجل تلبية رغباته وحاجاته تبعا للتطورات العصرية، فالاهتمام بخريجين ذوي كفاءة لا يقتصر فقط على تأهيله العلمي في مجال تخصصه، إنما أيضا في تنمية قدراته على التفكير والتصور والتحليل والنقد واستخلاص النتائج، من أجل تسهيل دمجهم في سوق العمل بعد التخرج ومشاركته في اتخاذ القرارات. وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها لتحقيق جودة الطالب منها<sup>1</sup> :

- مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس.
- توافر الخدمات التي تقدم للطلاب من خلال تزويدهم بالمرافق والهيكل البيداغوجية اللازمة
- تعزيز ودافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم.
- تعزيز صلة الطالب بالمكتبة ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بشأنهم.
- **جودة البرامج التعليمية** : تشمل المناهج التعليمية وطرق التدريس والتقنيات التعليمية، ومدى شمول عمقها ومرونتها لاستيعاب مختلف التحديات العالمية والمعرفية، من اجل تطويرها وفقا للمتغيرات العامة، الأمر الذي جعل طرق التدريس بعيدة تماما عن التلقين ومنيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج<sup>2</sup>، كما تتطلب مراجعتها وتطويرها لتواكب متطلبات سوق العمل، من خلال تحديث المراجع وطرق التدريس واستخدام التقنيات الحديثة كالبرمجيات والأنشطة العلمية، لاستحداث مقاييس علمية جديدة تتلاءم مع الواقع العلمي لاكتساب الخبرات والقدرات والكفاءات اللازمة، إضافة إلى تحديث وتطوير المخابر العلمية بالتجهيزات الضرورية لدعم الجانب النظري للتدريس.<sup>3</sup> مع إدخال المكون البحثي في مختلف المقاييس لتحقيق المعايير العالمية للاعتماد العام والخاص.
- **جودة المرافق والهيكل الأكاديمية**: يعتبر المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، فيجب تزويد مؤسسة التعليم العالي بالمرافق والهيكل البيداغوجية لتحسين مستوى الطلبة، بما يتناسب مع طبيعة التعليم، مع ضرورة مراعاة توفر الأجهزة العلمية والوسائل الحديثة والانتقاء الأفضل، منها وتوفير مكتبات مدعمة بأنظمة إلكترونية للبحث عن المعلومات.

<sup>1</sup>رافد عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة ، الأردن، 2010، ص 279.

<sup>2</sup>صالح ناصر عليان، مرجع سابق، ص 114.

<sup>3</sup>إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، حكيمة بوسلمة، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة بالجزائر : دراسة ميدانية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة في التعليم العالي، الجامعة الخلية، المملكة البحرينية، يومي 5/4 أبريل 2012، ص 413.

• **جودة التشريعات والقوانين:** يقصد بتشريعات التعليم العالي، الأنظمة والقوانين فضلا عن اللوائح والإجراءات وكافة التدابير الأخرى، التي تضعها الدولة في مجال التعليم العالي<sup>1</sup>، فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً للإدارة و تواكب كافة التغيرات والتحولات من حولها.

• **جودة الناتج الجامعي:** يضم كل من الخريجين، الأنشطة البحثية من مؤتمرات وملتقيات وأيام دراسية وخدمات بحثية من مقالات ومنشورات جامعية ومطبوعات... الخ. فالمؤسسة التعليمية تسعى إلى إعداد خريجين لسوق العمل قادرين على حل المشكلات ولهم القدرة على المنافسة والحصول على فرص أفضل، فالناتج الجامعي الذي ينتج يكون بالضرورة ذو جودة عالية يتمتع بكل المؤهلات والخبرات اللازمة والمطلوبة في سوق العمل، مع تشجيع الباحثين وتنمية معارفهم.

إلا أن عملية تطبيق هذه المعايير والالتزام بها تمكن في<sup>2</sup> :

• تقديم لغة وهدفا مشتركا لمتابعة وتسجيل تحصيل الطلاب، وإبراز قدراتهم على تحقيق العديد من النواتج المحددة مسبقا.

• وجود الكثير من البيانات والمعلومات التشخيصية، لمراجعة البرنامج التدريبي وتقديمه بشكل متكامل لأعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من تحديد مستويات تحصيل الطلبة في الوقت الراهن، والتخطيط للتعليم المستقبلي بشكل جيد.

• إبراز قدرة الهيئة التدريسية نحو أساليب التعليم الحديثة، واستخدام التقنية التكنولوجية.

يمكن حصر متطلبات جودة التعليم العالي على مستوى الجامعة، من خلال المراجعة الدورية لمحتوى البرامج التعليمية والتكوينية وتحسينها باستمرار من طرف أهل الاختصاص، مع تحديد معالم الأهداف التعليمية والتكوينية لها و مراعاة الخصوصية المحلية والمطالب الخارجية للاستفادة من عوائد التعليم، اعتمادا على الجانب الكيفي أثناء عملية التكوين، مع محاولة ربط مخرجات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل وتدعيم وتوسيع دراسات مابعد التدرج خاصة في التخصصات العلمية الجديدة، لتزويد المكون الجامعي بالمعرفة العلمية المتعلقة بالمسائل والمهارات البيداغوجية وتنمية روح الفريق في العمل الجامعي.

**2-1- التقويم داخل مؤسسات التعليم العالي:** فعملية التقويم ضرورية يقصد بها "تحليل أداء

المؤسسات أو البرامج التعليمية، وقياس مستوى الأداء وتحديد ما قد يوجد من جوانب القصور وما

<sup>1</sup> متولي عبد المومن محمد المرسي، دور التشريع في تعزيز وتحفيز جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية، يومي 10/12/2011، ص 04.

<sup>2</sup> رفعت الفاعوري، ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، 2007، ص 29.

يلزم لطلابها تحقيقاً لمستوى الجودة المطلوب"، كما انه يساعد على تحليل أداء البرامج التعليمية من خلال قياس الأداء ومعالجة جوانب القصور، حتى يتم بلوغ مستوى الجودة. فعملية التقييم لها أهمية بالغة تتمحور في<sup>1</sup> مراجعة الأهداف المنشودة، وإدخال التعديلات عليها وتشخيص ما يواجه التعليم العالي من عقبات ومشكلات، تفيد كوسيلة تغذية راجعة يتعرف العاملون على أدائهم من خلال إظهار المهارات والكفاءات التي تتطلب علاجاً، ومن بين أساليب تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي منها<sup>2</sup>:

- **التقييم الذاتي self-assessment** : تقوم به المؤسسة وفق برنامج معين، ويشارك فيه كل من الإدارة والهيئة التدريسية والطلبة، تقوم به وحدة ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسة نفسها في ضوء الضوابط والمعايير المحددة في دليل التقييم الذاتي والخارجي، يهدف بشكل أساسي إلى جمع وتحليل البيانات من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، إذن هو أداة من الأدوات الفعالة لإرشاد القيادة الإدارية إلى كيفية استثمار مواردها بكفاءة لتحسين أدائها النوعي، مقارنة بمعيار دولي من خلال تقييم تنفيذ خطتها السنوية مع سنة سابقة<sup>3</sup>، من أجل وضع المعايير التي يتم يجب تقييمها، فهو يساعد على :
  - التوصل إلى حكم يتسم بالدقة حول كفاءة وفعالية مؤسسة التعليم العالي، في استثمار مواردها البشرية والمادية.
  - قياس مدى مؤسسة التعليم العالي بأهدافها، وفق الافتراضات التالية<sup>4</sup> :
  - التقييم الذاتي جزء أساسي من عمليات مؤسسات التعليم يتم بطرق مختلفة، وبفئات متعددة الأفراد.
  - الهدف العام منه التطوير والتحسين الأكاديمي.
  - الجودة الأكاديمية من المفاهيم التي يمكن تحديدها وقياسها.

- **التقييم الخارجي External assessment** : عملية تقوم بها جهة خارجية وهيئات متخصصة، تكون لها علاقة بالمؤسسة أو البرنامج المراد تقييمه، ويستند على تقرير التقييم الذاتي بهدف التحقق من النقاط الواردة فيه، ويشمل القيام بمقابلات مع مختلف الفئات الإدارية والأكاديمية والطلابية وزيارات ميدانية لمرافق لمختبرات والمكتبات. كما أن الإجراءات لا يمكن إتباعها في

<sup>1</sup>أقر محمد بخيث ماجي، أثر تقييم عضو هيئة التدريس في ضمان الجودة النوعية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 4 - 5 ماي 2012، ص 1033.

<sup>2</sup> فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكر مجيد، إلياس سليمان جريسات، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> بقة الشريف، الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في أداء المؤسسات الجامعية، الملتقى الدولي إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة 2010/2011، ص 17.

<sup>4</sup> عمار السامرائي، مرجع سابق، ص 922.

عملية التقييم الذاتي والخارجي، فهي تهدف إلى التأكيد أن البرامج تحقق معايير محددة وتنمي وتطور إجراءات التقييم الذاتي للمؤسسة، وبشكل تقرير التقييم الذاتي للمؤسسة أساساً عملية التقييم الخارجي.

- **المقارنات المرجعية Le Benchmarking** : هي عملية مستمرة ومنتظمة تجري بمقارنة نتائج أداء عمل المؤسسة مع نتائج العمل نفسه في مؤسسة أخرى من نفس الاختصاص، مع الأخذ باعتبار الأنشطة والعمليات الداخلية والوظائف التي تقوم بها<sup>1</sup>، فهي من الأساليب التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير الخدمة التعليمية.
- **تقويم الأقران Peer – Evaluation** : هي عملية مشاركة يساهم فيها كل من أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين والممارسين المهنيين، في إصدار الأحكام أو إعطاء النصائح أو إصدار القرارات بشأن اقتراح برامج أكاديمية جديدة أو الاستمرار في القائم منها أو تعديلها، وهو يعد أحد أشكال التقييم الداخلي (الذاتي).<sup>2</sup>
- **الجودة الشاملة Total quality** : هي عملية مراقبة مستمرة لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة ومستوى الجودة الذي حققته أو تعمل على تحقيقه، غالباً ما تستخدم في معالجة النظم كنموذج تقويمي يتميز بالتفصيل والحساب الدقيق لجميع العناصر والمتغيرات الداخلية في النظام.
- **تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب<sup>3</sup>** : الإنجاز الأكاديمي للطلاب له تأثير كبير في تطوير التدريس الذي تقدمه مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة نوعية التعليم الذي يقوم الطلاب بتحصيله سواء على وشك التخرج أو الخريجين.

## 2-2- الاعتماد الأكاديمي (Accreditation) في مؤسسات التعليم العالي:

يعبر عنه برتبة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي، يمنح للمؤسسة التعليمية (الجامعة) أو البرنامج الأكاديمي مقابل اعتماد واستيفاء المؤسسة لمعايير الجودة العربية والدولية، ويعد الخطوة الأساسية للمؤسسة للسير نحو التميز في إطار توافقها وانسجامها مع أفضل المعايير العالمية المعروفة، وتيسير سبل الاعتراف بها من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية الأولية والقدرة على التنافس مع مثيلاتها.

<sup>1</sup> فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكر مجيد، إلياس سليمان جريسات، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> عمار السامرائي، مرجع سابق، ص 06.

فتحقيق الجودة الأكاديمية حسب وكالة الجودة البريطانية QAA "بمدى نجاح الفرص التعليمية المتاحة أمام الطلاب في مساعدتهم على تحقيق الدرجات العلمية المنشودة"<sup>1</sup>، والعمل على ضمان توفير التدريس المناسب والفعال وتقييم الفرص التعليمية الملائمة والفعالة.

فالسعي وراء تحقيق هذه الجودة، لا يمكن اعتباره إستراتيجية جديدة لأن مؤسسات التعليم العالي تسعى دائماً نحو تحقيق التميز الأكاديمي والجودة في أولوياتها، هذا غالباً ما يكون تحقيقها سهلاً لما تتوفر الإمكانيات والموارد المالية الكافية.<sup>2</sup> أما عن النوعية Quality في التعليم العالي يمكن أن تعني تعليماً ذو نوعية عالية - متوسطة - متدنية. فالتعليم ذو النوعية العالية يعني "التميز" فيه، ونوعية الخريجين وهيئة التدريس والعملية التعليمية والبحوث العلمية تبعاً لمعايير معتمدة تؤهلها لنيل رضا المجتمع وذوي العلاقة معاً.<sup>3</sup>

لكنما تعد قضية الاعتماد\* في مؤسسات التعليم العالي، مهمة وملحة في وقتنا الحاضر نتيجة ما فرضه الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية التي تنتجها نحو العولمة.

فيعرف بأنه "مكانة أكاديمية أو وضع علمي يمنح للمؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي، مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم، وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم (الاعتماد) التعليمية".<sup>4</sup>

كما يقصد به "الإقرار أو الاعتراف بأن المنظمة التعليمية قد استوفت تطبيق معايير الجودة فيها.. ويتم ذلك من خلال جهة مستقلة معترف بها تدعى بـ "هيئة الاعتماد".<sup>5</sup>

وعليه نرى بأنه شهادة تمنح لمؤسسة التعليم العالي التي تلتزم بتوفير معايير محددة لجودة التعليم فيها، وقد يختلف الاعتماد الأكاديمي من بلد لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، لكننا كلها نتفق جميعاً على تحقيق أهداف الاعتماد المتضمنة والمساهمة في تعزيز نوعية التعليم العالي لتحقيق الأهداف التالية<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> هالة عبد القادر صبري، "جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي تجربة التعليم الجامعي في الأردن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 4، اليمن، 2009، ص 152.

<sup>2</sup> Fred, J, Klugran, M, Fife J, **Culture for Academic Excellence : Implement the Quality principles in Higher Education**, ERIC Digests on higher education vol(25) N(1), George Washington university, Washington DC : graduate school of education and human development, 1997.p05

<sup>3</sup> هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص 153.

\* يفضل البعض الاعتراف الأكاديمي.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 271.

<sup>5</sup> سمير كامل الخطيب، "إنشاء جائزة عربية للجودة في قطاع التعليم العالي : رؤية عراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الخامس، العدد 12، بغداد، 2010، ص 06.

<sup>6</sup> بقة الشريف، مرجع سابق، ص 22.

- الارتقاء بجودة التعليم والحفاظ عليه وتوفير المساعلة ودعم المسؤولية إزاء كل الجوانب التنظيمية في المؤسسة وتوفير مستويات ومعايير مقننة للتقويم تشمل كل جوانب المنظومة التعليمية في المؤسسة، مع تنمية الفكر التعليمي المرتبط بثقافة التقويم وشروط الاعتماد الأكاديمي.
- توطيد ثقة المجتمع بالمؤسسات المعترف بها، وهو نوع من المساعلة الأكاديمية في إطار ديمقراطي كما يمكن من إمكانية الحصول على المعلومة التي تبين للطلبة كيفية حصولهم على شهاداتهم بموجب معايير أكاديمية نوعية.
- فهو يعد آلية لضمان الجودة والحافز للعملية التعليمية ككل، يعمل على تشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية تميزها عن غيرها، كما أنه لا يهتم بالمنتج النهائي فقط من العملية التعليمية (النتائج الجامعي)، إنما يهتم كذلك بجوانب المؤسسة التعليمية ومقوماتها وهو نوعان :
- **الاعتماد المؤسسي** : اعتماد المؤسسة ككل وفقا لمعايير محددة حول كفاية المرافق والموارد، وتشمل ذلك العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج، ومستويات إنجاز الطلاب والهيئة الأكاديمية وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية.
- **الاعتماد البرامجي** : ويطلق عليه أيضا الاعتماد التخصصي، ويقصد به تقييم البرامج بمؤسسة ما والتأكد من جودتها ومدى تناسبها لمستوى الشهادة الممنوحة ويمكن إيجاز خصائصه كما يلي<sup>1</sup> :
- مجرد عملية اعتراف رسمي بالمؤسسة التعليمية والبرامج الأكاديمية لكنه لم يكن نظام لضبط الجودة لبرامج هذه المؤسسات.
- تغير دور الاعتماد من أداة للتحكم والسيطرة إلى أداة للتطوير والتحسين المستمر لهذه المؤسسات وبرامجها التعليمية.
- أصبح ضرورة فرضتها التطورات الحديثة داخل المؤسسة التعليمية المجتمعية الاقتصادية والاجتماعية.
- يركز على مخرجات العملية التعليمية ومستوى الخريجين بدلا من التركيز على المدخلات فقط، عن طريق مسح لإمكانيات المؤسسة وأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية والابتعاد عن المركزية والرسمية في اتخاذ القرارات.
- إلا انه يحتمل بعض المخاطر<sup>2</sup> :

<sup>1</sup>سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 272 - 273.

<sup>2</sup>تريد كامل آل شنتيب، دور الاعتماد الجامعي في جودة التعليم العالي وإدارة المخاطر، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، يومي 20-21 نوفمبر 2010، جامعة سكيكدة، ص 36.

- العديد من الأنشطة النوعية ليست قابلة للقياس، ومن الضروري أن تقيم من خلال معايير الاعتماد.
- عدم توافر البيانات عن نتائج التعلم للطلاب في أغلب الأحيان، لصعوبة جمع البيانات الإحصائية حول التوظيف والمعلومات عن فائدة التعلم للمجتمع ومقارنتها بنتائج التعلم المطلوب.
- تعرض عناصر التقييم الذاتي لتطبيق معايير الاعتماد إلى التحيز.
- وجود عناصر الفساد في التعليم العالي التي لا يمكن السيطرة عليها، من خلال إجراءات منح الاعتماد. إضافة إلى قلة الإطار البشري ذات الكفاءة العالية.
- محاولات السيطرة الحكومية على مؤسسات منح الاعتماد أو اللجان الرسمية أو شبه الرسمية.

#### IV- نماذج إدارة الجودة وأساليب تحسينها في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر مسألة تحسين جودة التعليم العالي إستراتيجية تدخل ضمن تحقيق أهدافها، وتحسين البحث العلمي في ظل أهداف طويلة الأمد لها، بشرط أن تكون متكاملة ومتضامنة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد والتقليل من التكاليف وبالتالي المساهمة في تحقيق جودة الناتج الجامعي، وترقية نشاطات البحث العلمي وفق متطلبات التنمية في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

فإن عملية التحسين ترتبط بتحسين الأداء الذي هو "انجاز العمل كما يجب أن ينجز"<sup>1</sup>، حيث يركز على إسهامات المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة بتنميته وتدريبه، وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه بتوفير بنية عمل مؤثرة ايجابيا على روحه المعنوية.

تعود بدايات نجاح النظام في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى الباحثين: **W.Edwards**، **Joseph Juran**، **Diming**، ومن بعدهما المفكرين اليابانيين الذين ساهموا في إظهار عمليات تحسين الجودة من بينهم **Ishikawa**، **Taguchi**. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد برز كثير من الباحثين في مجال إدارة الجودة منهم **PHillip Crosby**؛ **ARwand**؛ **Feigenbaum** اللذان قدما أعمالا كثيرة في مراحل مبكرة لظهور تطور إدارة الجودة الشاملة، كما أسهموا بشكل فعال في تطويرها وتطبيقها في المجال التعليمي خاصة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، من خلال بعض النقاط التالية<sup>2</sup>:

- التزام الإدارة العليا في عملية القيادة لأنها تلعب دورا مهما في تحسين الجودة.
- خلق بيئة للتعليم وتطوير وتدريب العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل تدخل ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005، ص33

<sup>2</sup> Sanjaya, Mishra, **Quality Assurance in Higher Education : an Introduction, national assessment and accreditation council**, Bangalore, (NAAC) , revised edition, November, 2007, India, p20.

- اعتماد فلسفة جديدة مبنية على تقنيات حديثة ومتطورة من أجل تحسين النوعية.
- تشجيع العمل الجماعي وانتهاج الإدارة التشاركية.
- وضع إستراتيجية تكون مبنية على الاتصالات من أجل تحقيق النتائج.
- التعرف على الجهود المبذولة دون خلق بيئة تنافسية.
- وضع نظم وعمليات ملائمة وفقا لاحتياجات أصحاب المصالح.

#### 1-IV- نماذج إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

ساهم الباحثون Joseph Juran, PHillip Crosby, Diming W.Edwards، في مدى فعالية تطبيق نماذج إدارة الجودة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، والوصول إلى نموذج متكامل وقابل للتطبيق فيها.

#### 1. إدوارد ديمينج\* وجودة التعليم العالي Edward Deming (1900 – 1993):

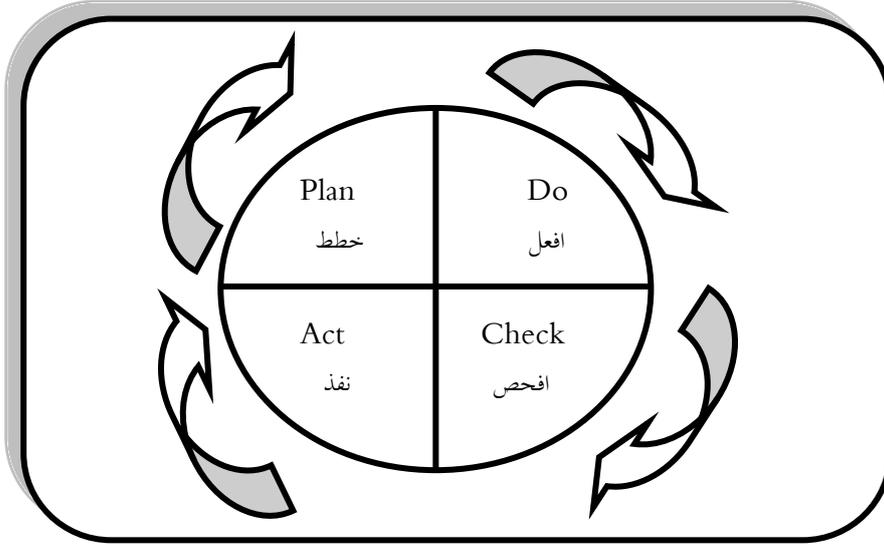
ركز على ضرورة قيام المؤسسة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، وأشار في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات الأثر الفعال في تطور إدارة الجودة الشاملة، وله الفضل في تقويم جودة المنتجات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث اعتبر التصميم والمثابرة من عناصر النجاح الضرورية لتحسين المنتجات والخدمات.

ساهم بشكل كبير وفعال في تطوير وتطبيق هذه الفلسفة، لم تقتصر إسهاماته على المؤسسات الصناعية والتجارية فقط، إنما امتدت إلى المؤسسات التعليمية كذلك، إذ ظهرت أفكاره عام 1992 في كتابه "اقتصاديات جديدة"، أين عبر عن جميع أشكال المنافسة داخل المؤسسة التعليمية، ماعدا الألعاب الرياضية ووصفها بأنها عدوة للمؤسسة لأنها لا تولد الربح والخسارة واستبدال المنافسة بالتعاون، كما أكد على المسؤولين أن يهتموا بأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب وجميع العاملين، وأنه ضد فكرة الاختبارات التي تخلق الراحين والخاسرين داخل المؤسسة التعليمية، كما أكد على انه لا يوجد مانع من وجود طلبة مبدعين ولا يوجد أي سبب لحصول جميع الطلبة على علامات متدنية، كما رأى ديمينج أن أعضاء الهيئة التدريسية بمنحهم جوائز على الأداء الإيجابي لأنهم الوسيط في العملية التعليمية، يقدمون الخبرة الضرورية للطلبة<sup>1</sup>. ومن أهم مداخله المعروفة في مجال تقييم مراحل عمليات التحسين المستمر PDCA cycle.

\* إدوارد ديمينج : لقب بأب الجودة هو مستشار أمريكي، حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، وهو أول من الرواد الذي نشر الرقابة على الجودة في اليابان في أوائل الخمسينيات وهو صاحب جائزة Deming العالمية.

<sup>1</sup> André Chardonnel, Dominique, Thibaudon, **Le Guide du PCDA de Deming Progrès continue et Management**, édition d'organisation, paris, 2003, p04.

## الشكل رقم (02) : دائرة Deming



المصدر : ابتسام حسيني، أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة" دراسة حالة : مجمع الأخوة عمومي للأجر الأحمر، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010، ص 74.

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

واقترح برنامجا مؤلفا من 14 نقطة تساهم في تحسين جودة التعليم العالي<sup>1</sup> :

- ثبات الهدف نحو تحسين الخدمة التعليمية، من خلال وجود تناسق بين أهداف تحسين جودة التعليم العالي والخريجين، مع امتلاك الرؤية و الرسالة خطة طويلة الأمد.
- تبني فلسفة جديدة تثير التحدي للطلبة حتى يتحملوا المسؤولية والمبادرة.
- تقليل الحاجة إلى التفتيش والتخلي عن التقويم وتحسين أساليب الاختبار، وتدعيم بيئة التعليم مما يجعلها تساعد على تحقيق جودة أداء الطالب.
- العمل بالتعاون مع المؤسسات التعليمية.
- التحسين المستمر للنظام التعليمي، مما يساهم على تحسين الإنتاجية التعليمية وخفض التكاليف.
- التعليم مدى الحياة والاهتمام بالتدريب المستمر.

<sup>1</sup>مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 417 - 418.

- توفير القيادات الناجحة في مساعدة العاملين نحو الأداء الأفضل، لذا ينبغي أن تعمل الإدارة الجامعية على تنفيذ العمل في ظل مبادئ الجودة.
- تحسين العمليات وتجنب الأخطاء لتحقيق مستويات جيدة من الإنتاجية، من خلال برنامج تعليمي قوي.
- إزالة جميع العوائق للطلاب والأساتذة.
- التعرف على جوانب العمل المختلفة من أجل إنجاز التغيير.
- التعليم والتطوير الذاتي ومتابعة الاحتياجات التعليمية.
- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.

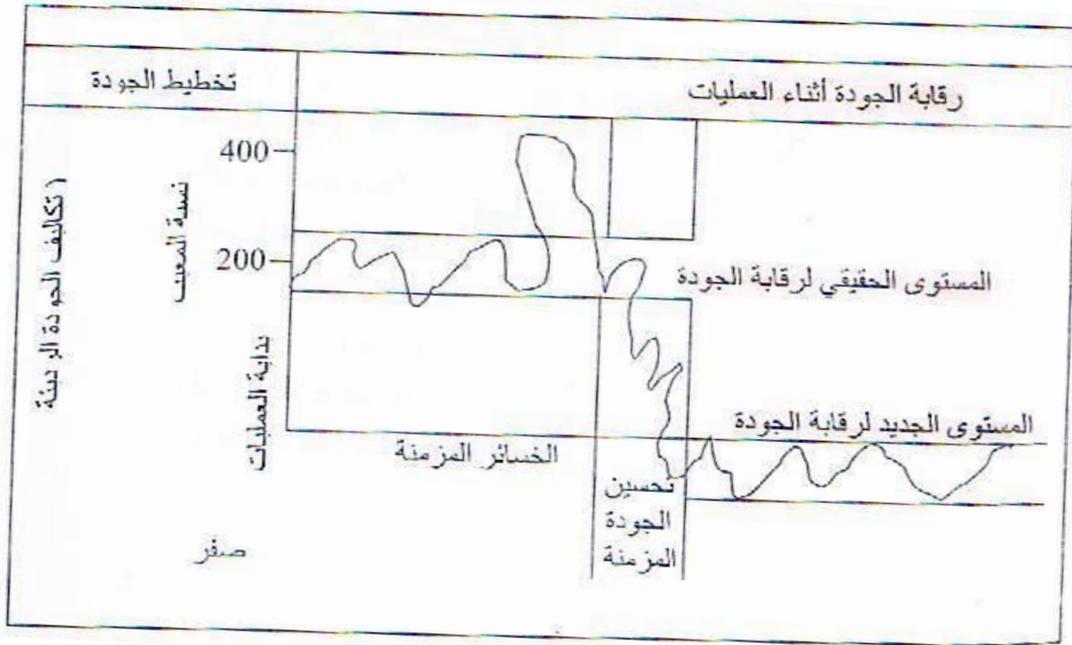
## 2. فلسفة Joseph Juran للجودة في التعليم العالي :

- هو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططا لها"<sup>1</sup>
- Deming *Quality Does not Happen by Accident , it has be Planed*، كما هو الحال بالنسبة لـ
- فإن Juran أسهم كذلك في ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية، لإعادة بناء اليابان حيث تمثلت إسهاماته في ترجمة أفكاره الثلاث لعمليات أساسية تعرف بثلاثية الجودة<sup>2</sup> :
- تخطيط الجودة : تتمثل في تحديد أهدافها من خلال تحديد الزبائن - تحديد حاجاتهم - تحديد صفات السلعة أو الخدمة، التي تستجيب لحاجاتهم - تطوير العمليات القادرة على إنتاج هذه الصفات - تحديد رقابة العمليات.
  - رقابة الجودة Quality Control : تتألف من تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بأهداف الجودة ومعالجة الاختلافات.
  - تحسين الجودة Quality Improvement : تتم من خلال تحليل المشاكل المتعلقة بالجودة واقتراح الحلول اللازمة والشكل الموالي يبين ذلك :

<sup>1</sup> Bound Greg, and others, **Beyond Total Quality Management : To Word The Emerging Parading**, McCaw, Hill, India, Singapore, 1994, p77.

<sup>2</sup> Ibidem

الشكل (03) : ثلاثية جوران Juran Trilogy



المصدر : أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 23.

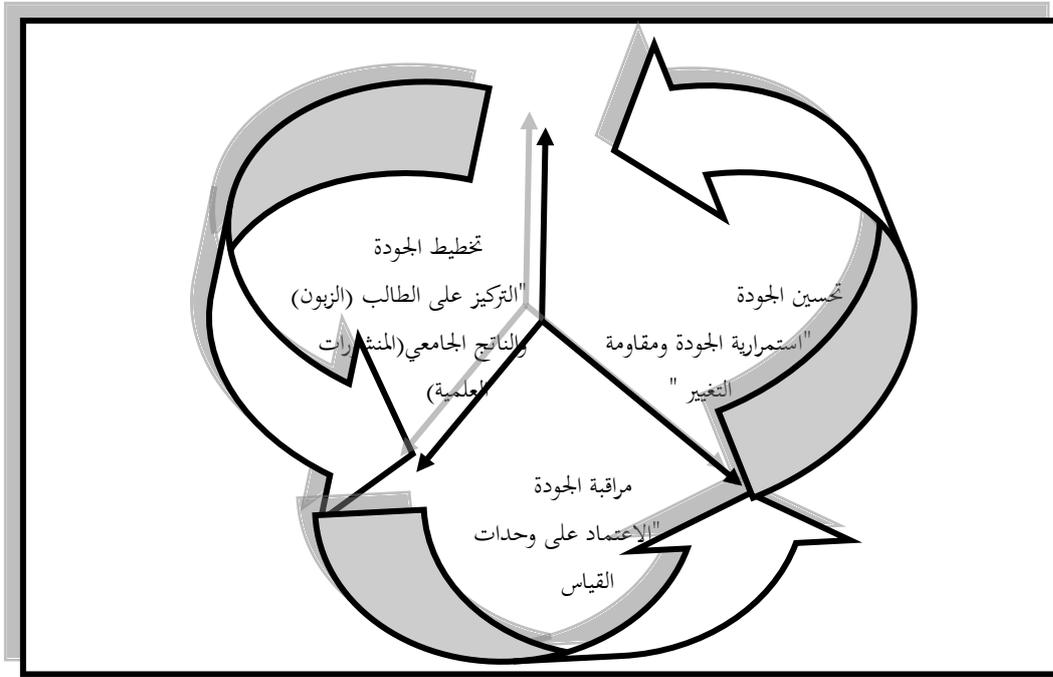
من خلال الشكل أعلاه، تبدأ الثلاثية بالنشاط (تخطيط الجودة) في هذه المرحلة يتم تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير المنتج...الخ ، وبعد ذلك تبدأ العملية الإنتاجية، فنلاحظ ارتفاع نسبة العيب مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الجودة عادة، السبب يكون في عملية التخطيط، مما ينجم عنه خسائر مزمنة بسبب انخفاض الجودة وارتفاع نسبة العيب، ثم نلاحظ نسبة العيب أعلى، بعده تأتي عملية التحسين الجودة (العنصر الثالث في الثلاثية)، الذي تؤدي إلى انخفاض نسبة العيب، وبالتالي ينتقل نطاق رقابة الجودة إلى وضع جديد سببه التحسين. كما أسهم كذلك من خلال أفكاره في المجال التعليمي في ثلاث خطوات<sup>1</sup>:

- **تخطيط جودة التعليم العالي:** تمثل تخطيط الجودة بالتركيز على الزبون (الطالب) ومتطلباته، مع تحسين نوعية الناتج التعليمي واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير خصائص العملية التعليمية.
- **الرقابة على جودة التعليم العالي:** تعتمد على القياس من خلال تحديد وحدات القياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بأهداف الجودة.
- **تحسين جودة التعليم العالي:** التي تتم من خلال وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة والتعامل مع مقاومة التغيير لتحقيقها بشكل مستمر.

<sup>1</sup>فريد النجار، إدارة الجامعات في الجودة الشاملة، ط1، إيترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 76.

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

الشكل رقم (04) : ثلاثية Juran في التعليم العالي



المصدر أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 24.

### 3. جودة التعليم العالي و Crosby :

أخذ منحى يختلف عن Juran - Deming، حيث ركز على التجديد في المخرجات والحد من العيوب في الأداء<sup>1</sup>، عرف كروسبي الجودة بأنها مطابقة السلعة أو الخدمة للمتطلبات، فهو أول من نادى بالعيوب الصفرية *Zero defects* كهدف يجب إنجازه، كما قام برنامجه على تشديد المخرجات وهذا عن طريق الحد من العيوب، وقام بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، إنما تقيس التكلفة الإجمالية.<sup>2</sup> أما بالنسبة للأفكار التي تتعلق بجودة التعليم العالي وضع مفاهيم تمثل أسس الجودة الجامعية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رعد حسن الصرف، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 420.

- الجودة في التعليم العالي هي التوافق مع المواصفات النمطية المنفق عليها مسبقاً (الرسالة).
- منظومة الجودة تعني منع وتجنب الانحرافات.
- أقل الأخطاء في الأداء الجامعي.
- قياس الجودة من خلال معايير تتسجم مع طبيعة الأداء الجامعي.

#### 4. Baldrig وجودة التعليم العالي:

ركزت فلسفته على تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال ضرورة الوصول إلى رضا الطلبة والمستفيدين من العملية التعليمية، والاهتمام بنتائج الأداء الجامعي وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في ظل تطوير القيادات الجامعية، وإرساء شبكة معلومات متطورة<sup>1</sup>. كما على إدارة التعليم العالي أن تهتم بالالتزام وقياس الجودة ونشر الوعي، والتأكيد على التعليم المستمر وتقييم التحسينات باعتباره عملية مستمرة.

وعليه فإن الأفكار السابقة تدعو إلى ضرورة الاهتمام بجودة التعليم العالي، من خلال تخطيط ومراقبة الجودة بالطريقة المعمول بها في المصانع والمؤسسات الصناعية والتجارية، مع السعي لإرضاء الزبائن الجامعيين على اختلاف أنماطهم، بهدف الفصول إلى تحسين الأداء. وعليه يمكن أن نلخص فوائد ومعوقات تطبيق جودة التعليم العالي من خلال الجدول التالي :

#### الجدول رقم (15) : معوقات وفوائد جودة التعليم العالي

| معوقات التطبيق   | فوائد التطبيق  |
|--|--|
| - الاختلاف بين سياسة الجودة ونظام تطبيقها.   | - تراعي بشكل مباشر احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم.                          |
| - تباين الآراء والاتجاهات بين القيادات الأكاديمية حول مفهوم الجودة وآليات تطبيقها. | - تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.                         |
| - طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.                                  | - تمنح للمؤسسة المزيد من الاحتراف والاعتراف العالمي.                         |
| - عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن المجالات العمل المختلفة.                       | - تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل. |
| - قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع، نتيجة الخطط قصيرة الأمد.                      | - تطوير النظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي نتيجة وضوح الأدوار وتحديد    |
| - كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها.  | المسؤوليات.  |

<sup>1</sup> الصرايرة خالد احمد، عساف ليلي، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة

- قلة التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم العالي.
- الفجوة العلمية والتقنية بين الدول النامية والدول المتقدمة.
- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير وغياب التخطيط المستمر للمناهج.
- ضعف التزام الإدارة العليا بمبادئ وممارسات الجودة.
- ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسة وضعف الميزانية الموصدة لأنشطة الجودة.
- الضعف في مستوى طلبة المتخرجين من الثانوية في استعمال الحاسوب ومهارات التواصل.
- ضعف التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارية مع مسؤولي الجودة.
- معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والإنجاز.
- فرق أو حلقات الجودة غير موجودة إن وجدت تتسم بالضعف.
- فاعلية التدريب محدودة.
- فلسفة التحسين المستمر غائبة وفقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ.
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
- الوفاء بمتطلبات المجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
- رفع مستوى لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- تقديم رؤية ورسالة أهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
- توفر إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية (الجامعة).
- تعظيم دور الجامعة في التنمية عن طريق تغطيتها كما ونوعا لمتطلبات سوق العمل.
- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.
- تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي
- تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتهم وزيادة مهارتهم.

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع التالية :

- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، 2002، ص 83 - 84.
- محمد جابر خلف الله، تطبيق معايير الجودة في التعليم على الموقع الإلكتروني [http://yodngedid.kewanonline.com/Topics/Education/Psots/136943\\_p2](http://yodngedid.kewanonline.com/Topics/Education/Psots/136943_p2)
- أحمد الخطيب، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة، الأردن، 2003، ص 176.
- قمري زينة، بوفامة عمر، أهمية الجودة في التعليم العالي، ورقة عمل تدخل ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، أيام 20 - 21 نوفمبر 2010، جامعة سكيكدة، ص 99.
- الجبلي، سوسن شاكر مجيد، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، كلية التربية، أيام 13/11 أبريل 2005، البحرين، ص 309 - 310.

- مسير إبراهيم أحمد الجبوري، همام عدنان، معوقات التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان الجودة والاعتماد : حالة دراسية في جامعة الموصل، المؤتمر العربي الدولي الثاني لجودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، يومي 4-5 أبريل 2012، البحرين، ص 500.

#### IV-2- أساليب التحسين في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر تقييم الأداء منهاجاً لتحديد كيف يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها، كما يجب أن يغطي كافة المستويات داخلها مع التوجه نحو التحسين المستمر لتحقيقها. فعملية التقييم هي أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة الخدمات التعليمية خاصة، فإن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره.<sup>1</sup> فلقيام بتقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي يجب تحديد المدخلات والمخرجات لكل الأنشطة الخاضعة للتقييم، من خلال تحديد آليات التقييم في ضوء رسالة وأهداف الجامعة<sup>2</sup>، حيث تمثلت مداخل التقييم لمؤسسات التعليم العالي في مدى كفاءة المخرجات "الخريجين - المستوى العلمي - الإنجازات العملية - والبحوث التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية". فالهدف الأساسي من تقييمها هو التحسين المستمر للعملية التعليمية، والنتائج الجامعي وتأثيرهما على المجتمع هذا من أجل تحقيق الأهداف التالية :- تحقيق المتطلبات واحتياجات الجهات التي لها علاقة بمؤسسات التعليم العالي.

- وضع برامج للتخطيط الإستراتيجي كطريق للتحسين المستمر ومخرجات العملية التعليمية.

- الكشف عن مواطن القوة والضعف والمشاكل التي تعوق تحقيق جودة التعليم العالي.

لكن من بين أساليب تحسين التقييم الجامعي ما يلي:

#### الجدول رقم(16): أساليب تحسين التقييم الجامعي

| تقييم العمل الأكاديمي  | تقييم أعضاء هيئة التدريس   | تقييم الطلبة   |
|--|--|--|
| إنشاء وحدات الجودة وقيام هيئات التقييم على مستوى الكليات (كقسم خلايا ضمان الجودة). | المتابعة الأكاديمية لهيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية وفق معايير موضوعية وعادلة، وتعزيز على قيام أسلوب عادل للتقييم البحوث العلمية. | البحث في دراسة نتائج الطلبة ومشكلات التحصيل من خلال تطوير الامتحانات التحصيلية وقياس مدى استفادة الطالب من المعرفة و ليس حفظ المادة التعليمية. |

المصدر: إعداد الطالبة.

كما أن مناهج القياس في التعليم العالي يمكن أن تحدد ب<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> A Parasuraman; Valarie A; Zeithaml; Leonard L, A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for future Research, journal of marketing v°49, 1985, p1-2.

<sup>2</sup> عبد الحسين الجبوري، تقويم أداء الجامعات أهميته وكيفية إجرائه، على الموقع الأتي:

<http://measurement.arabepro.com/t39-topic>

<sup>3</sup> إيمان محمد رمضان، معايير مقترحة لتقويم أداء معلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم، المؤتمر العربي

الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية يومي 4-5 أبريل 2012، المملكة البحرينية، ص 03.

- منهج قياس الجودة بدلالة المدخلات (Inputs) : يقوم على أساس فعالية المؤسسة لتحقيق الاستثمار الأمثل لما توفره من إمكانيات مادية وبشرية لنجاح العملية.

- منهج قياس الجودة بدلالة المخرجات (Outputs) : يركز على نواتج الناتج الجامعي.

- منهج قياس الجودة بدلالة العمليات (processes) : من خلال الفعالية والممارسات وما يتخذ فيها من قرارات من أجل الاستثمار وما توفره موارد الإمكانيات (المدخلات) من أجل تحقيق النواتج (المخرجات).

- منهج قياس الجودة وفقا لآراء الخبراء : قائم على سمعة المؤسسة.

عملية التقييم تعد أحد ضمانات النجاح، من خلال وضع وتحديد الاحتياجات الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور. تم الاعتماد على بعض المعايير العالمية للتمييز مثل: معيار بالدريج، معيار بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>،... مع مراعاة تعزيز وتحسين الجودة، والامتثال لبعض المؤسسات التي حققت نجاح فيها:<sup>2</sup>

1. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي: ظهرت بطاقة الأداء المتوازن\* سنة

1990 بأمريكا الشمالية، على يد الأستاذ المستشار R. Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث D. Norton, KPMG بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة، هي كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، فلاحظ الباحثان أن المسيران لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، إنما يبحثون على تقديم توازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة<sup>3</sup>.

إذن فهي "مجموعة من التدابير التي يقدمها كبار المديرين من خلال تقديم رؤية شاملة للعمل وتشمل التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي أخذت بالفعل"<sup>4</sup>.

تقوم على فلسفة "إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة"، تعتمد على المقاييس الهامة نحو إستراتيجية العمل بالمؤسسة مثل مقاييس الجودة والعميل والابتكار وحصصة السوق، فاستخدامها يمثل حلقة وصل بين التخطيط الإستراتيجي وممارسات مؤسسات التعليم العالي، وذلك بتوضيح العلاقة بين

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 356.

<sup>2</sup> Shuriyun Iin et Maria Hoao Rosa, **Evaluer la Qualité de l'Enseignement Supérieur de premier cycle : Une Analyse de la Politique Chinoise**, revue du programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur, V°20, n°3, OCDE, 2008, p98.

\* هناك من يسميها بطاقة النتائج المتوازنة.

<sup>3</sup> تزيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق : دراسة حالة قطاع الحليب، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بانتة، 2008، ص 194.

<sup>4</sup> Kaplan R, Norton D, **The Balanced Scorecard and Measures that drive Performance**, Harvard business review, January – February, 1992, p70.

الرؤية والمهمة والقيم الأساسية والقيم المشتركة، كما أنها تساعد المؤسسات التعليمية في خلق منظمة تعلم وتقوي العلاقة بين المهام والبرامج والأداء والأهداف.

قدمت Nistor بمحاولة اختيار مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، مع تحديد الشروط والإجراءات المتعلقة بها وإمكانية تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي برومانيا، من خلال استقصاء وإمكانية تفهم المسؤولين لهذا النموذج وإقناعهم باستخدام أبعادها الأربعة لتقييم الأداء.<sup>1</sup>

فقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن نتيجة استخدامها كنظام إداري، وليس فقط نظام لتطوير الأداء، إضافة إلى استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي من خلال:

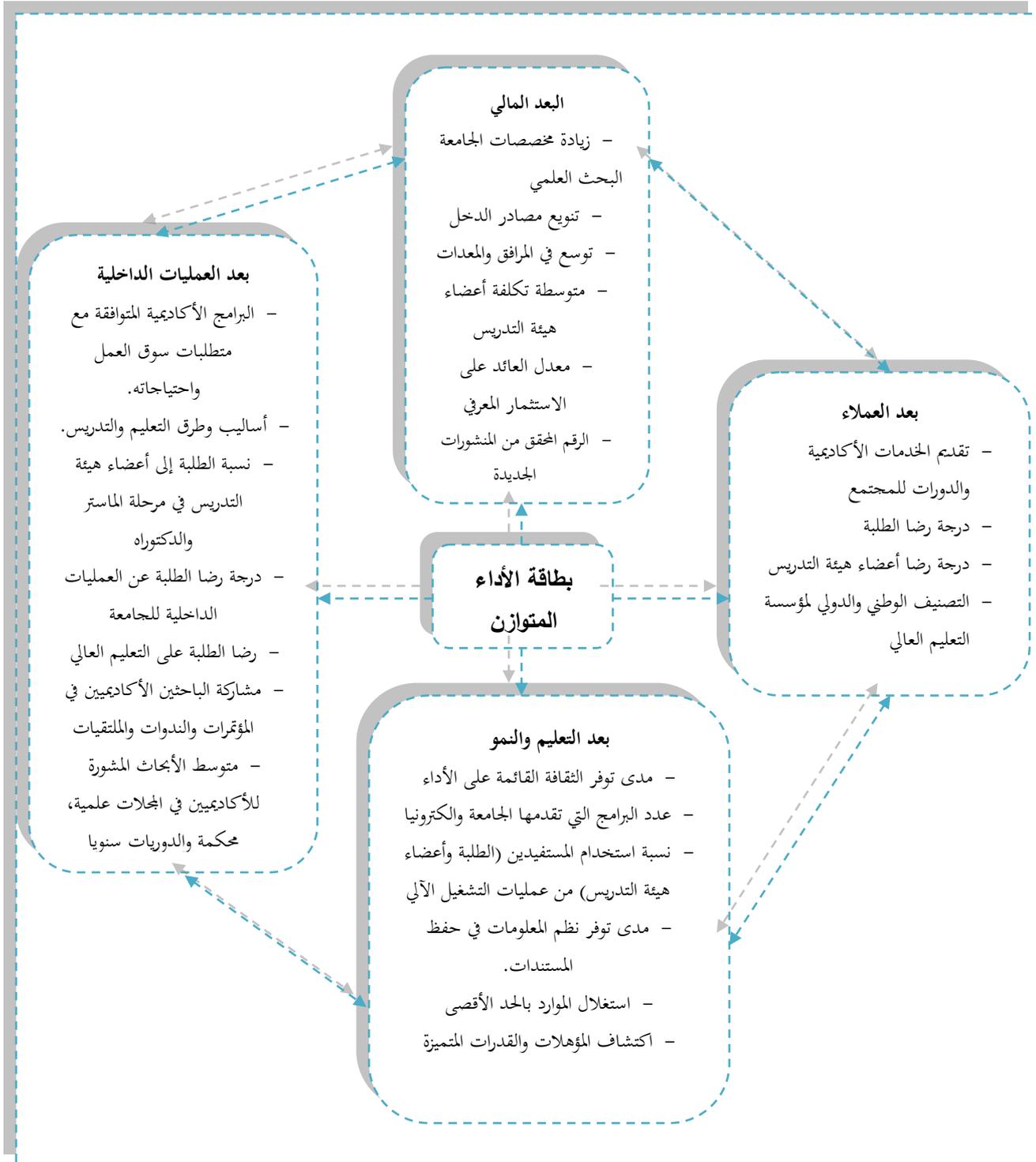
- تحديد الرؤية نتيجة تحديد الإستراتيجيات وطرق تحقيقها، من خلال ترجمتهما مع تحديد عناصر النجاح.

- الاهتمام بالتغذية العكسية Le feed Back، بغية تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيلها.

فالمؤسسة التي تطبق الجودة لا بد أن تمتلك إستراتيجية واضحة المعالم، ذات تصور واضح يجب إيصاله بواسطة رسالتها إلى الأفراد في مختلف المستويات، حيث يشكل التعليم العالي رافدا أساسيا بما يقدمه من تأهيل وتعليم لمواجهة التحديات، كما أن مؤسساته تبحث عن التحسن المستمر في الأدوات المطورة للعمل الأكاديمي بما يوفر الجهد والوقت وعليه، كما أنها تساعد مؤسسات التعليم العالي في إيضاح الصورة الحالية (الواقع) والمستقبلية (المخطط لها) كما يلي:

<sup>1</sup> Nistor Cristina Silvia, **An Empirical Research About the Possibility of Implementing Balanced Scorecards in Romanian universities**, paper provided by university MPRA, MPRA paper library of Munich, Germany, 05 February 2009, pp 02- 03.

الشكل رقم (05) : تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التعليم العالي



المصدر: إعداد الطالبة

2. مقياس بالدريج (Baldrige) في التعليم العالي: على الرغم من استخدام معايير في إطار جائزة Malcolm Baldrige الوطنية، على نطاق واسع كوسيلة للتقييم الذاتي لتعزيز أداء المنظمات التجارية والصحية، فإن الأدلة النظرية والعملية محدودة على صلاحيتها للتطبيق في المؤسسات التعليمية. اهتم مقياس بالدريج بالعصف الفكري والبنية التحتية التنظيمية في تحسين والحفاظ على الميزة التنافسية والابتكار، وتعد الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ أحد العوائق أمام تحقيق الكفاءة التنظيمية والقدرة التنافسية، كما يمكن أن تغطي الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ<sup>1</sup> توسيع نطاق التطبيق لتشمل التعليم. يعد منهج بالدريج ذو أهمية كبيرة في التعليم العالي لان فلسفته تقوم على تطبيق نموذج<sup>2</sup> من خلال التركيز على المهام الإدارية والتعليمية ولا يغطي جانب الأداء المالي، عكس بطاقة الأداء المتوازن تغطي كافة أنشطة التعليم العالي، إلا انه اشتملت خصائص إستراتيجية التقييم في هذا النموذج على ما يلي<sup>3</sup>:

- وجود ارتباط بين ما يتم تقييمه وبين رسالة المؤسسة وأهدافها.
- وجود تركيز قوى لإستراتيجية التقييم على تحسين أداء الطلاب.
- التقييم المستمر في عملية التعليم والتغذية المرتدة.
- اعتماد التقييم على المنهج والأهداف التعليمية ومعايير الأداء.
- التقييم المستمر لنظام التقييم نفسه لتحسين ارتباطه بتحقيق الطلاب للمستويات المرغوبة.

يمكن مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ومقياس بالدريج في التعليم العالي من خلال ما يلي:

<sup>1</sup>نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup>سعيدة بوسعدة، متطلبات الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة جامعة سعيدة، يومي 13 - 14 ديسمبر 2010، ص 04.

<sup>3</sup>نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 14.

## الجدول رقم (17) : مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ومقياس بالدريج في التعليم العالي

| المؤشر      | بطاقة الأداء المتوازن  | مقياس بالدريج   |
|-------------|--|---|
| قياس الأداء | - تقيس عدة أنواع من الأداء إضافة إلى الأداء المالي و تسعى إلى تطوير التغيير التنظيمي.  | - يهتم بالمهام الإدارية والتعليمية دون قياس وتقييم الأداء المالي كما يعمل على التطوير التنظيمي.       |
| التدعيم     | - تدعم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.   | - يدعم القدرة التنافسية في القطاع.  |
| الاستخدام   | - تستخدم الأبعاد الأربعة الأساسية.   | - تستخدم أسلوب إدارة الأداء.  |
| الهدف       | - تهدف إلى تحسين أداء جودة التعليم العالي من خلال المعايير المعتمدة. لها سهولة في تحديد الأهداف وبالتالي تسهل في رسم الخطة الإستراتيجية. | -تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسة التعليمية من خلال التقييم الداخلي والخارجي ولها صعوبة في تحديد الأهداف. |

المصدر : إعداد الطالبة.

3. أسلوب قياس جودة الخدمة **SERVQUAL** (مقياس الفجوة): طور هذا النموذج من قبل Parasuraman، Berry & Zeithanl في 1985<sup>1</sup>. فهو يقوم على مقارنة توقعات الزبائن للخدمة (الطالب)، والأداء الفعلي لها ومن ثمة تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والأداء، حيث أخذ في مجال قياس جودة التعليم العالي من خلال قياس الفجوة بين الإدراكات\* والتوقعات\*\*، إلا أن هذا المقياس انتقد نتيجة درجة التوقعات لأنها لا تضيف أية معلومات، وبالتالي غير مهم في قياس أداء الجودة. لكنما في نفس الوقت له أهمية كبيرة في قياس رضا الطلبة على الخدمة المقدمة<sup>2</sup>. ويضم خمسة أبعاد لكل منها دور كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> A Parasuraman; Valerie A; Zeithaml; Leonard L, OPcit, p41.

\* الإدراكات : هي ما يلتمسه المستفيد فعلا عن الخدمات ويلاحظ في واقع المؤسسة التي يتفاعل معها، بمعنى هو ما يتلقاه الطالب الملتحق بالجامعة من خدمات فعلية ومحددة وفق هذا المقياس.

\*\* التوقعات : تصورات المستفيد عن مستوى الخدمة التي يطمح أن تقدم له بمعنى تصورات الطلاب على مستوى الخدمة المتوفرة في الجامعة.

<sup>2</sup> Laith Alrubaire, Muhamad Alnuainy, Rawan Kaddoura, **Effect of Educational Service Quality and Supervision Quality on Post graduation student satisfaction in private Jordanian**, paper provided by the first International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA) Zarqa university, in the 10-12/05/2011, Jordan, p07.

<sup>3</sup> Ahmed El Rawas, Niveen M. El Segheir, **The Impact of International Service Quality Dimensions on Students' satisfaction : a case study of the ARAB Academy for Science, technology and maritime transport (AASMT)**, paper provided by The Second International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IAGQA'2012), Gulf university, in 4-5' April 2012, kingdom of Bahrain, p112.

- الاعتمادية Reliability : يعبر عن قدرة مؤسسة التعليم العالي من وجهة الطلبة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها، وترضي طموحه بمعنى مدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها اتجاه الطلبة.
  - الملموسية Tangibility : تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة كالتقنيات الحديثة المستخدمة فيها، والتسهيلات الداخلية للتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة.
  - الاستجابية Responsiveness : هي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الطلبة والاستجابة الفورية لشكاواهم والعمل على حلها بسرعة، كما أنها تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين.
  - الموثوقية Assurance : الاطمئنان من قبل الطالب بأن الخدمة المقدمة له تخلو من الخطأ أو الخطر.
  - التعاطف Empathy : الحرص على الطالب وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب احتياجاته.
- مما سبق نستنتج بأن الاهتمام برضاء العملاء والزبائن داخل مؤسسة التعليم العالي والاحتفاظ بهم يعد من أهم مؤشرات الأداء نجاحا.

4. ستة سيجمما (6σ) في التعليم العالي: تعود جذورها التاريخية لاستخدام (δ) الحرف الثامن عشر من الأبجدية الإغريقية الذي يدل على الانحراف المعياري للقيم عن المتوسط الحسابي في المنحنى الطبيعي، خلال عام 1924 استخدم (Walter Shewhart) ثلاثة سيجمما، كمعيار لقياس جودة المنتجات في شركة western Electric.<sup>1</sup> في الثمانينيات في شركة موتورلا على يد Mikel Hoy هو أول من استخدم إستراتيجية ستة سيجمما لقياس عيوب المنتجات، قبل اكتشافها من قبل العميل حيث تمكنت بتوفير 2.2 مليون دولار، خلال 04 سنوات واستطاعت الحصول على جائزة Malcolm Baldrige في 1988، وهكذا أصبح يتزايد عدد الشركات في استخدام منهجية ستة سيجمما. فالهدف منها تنفيذ منهج قياس يركز على تحسين العمليات والحد من عملية الانحراف. كما تحدد كيفية أداء العملية وتسعى إلى تحسين تلك العمليات بتلبية احتياجات العميل فهي سهلة التنفيذ وتستخدم لتقييم الأداء والعمليات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Brady J, Six Sigma and the university : teaching research, and Me so-analysis, Doctoral dissertation, the ohio state university, UMI number 3161111, 2005, p11.

<sup>2</sup> أحمد حسين عبد المعطي، الإيزو في التعليم، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 210.

عرفت ستة سيجما بأنها " طريقة منظمة ومنهجية لعملية إستراتيجية وتحسين المنتجات والخدمات الجديدة التي تعتمد على التنمية الإحصائية ذات الأساليب والمنهج العلمي، إلى إجراء تخفيضات كبيرة في معدلات الأخطاء والعيوب".<sup>1</sup>

يقصد بها أيضا "الطريقة الأذكى التي توضع الزبائن في الترتيب الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل من خلال تصميم ومراقبة وأنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر في نفس الوقت تلبيبة احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه".<sup>2</sup>

وهي كذلك "المنهج المستخدم لإدارة وتصميم وتحسين العمليات التي تهتم بمتطلبات العملاء"<sup>3</sup>، أما في مجال الإحصاء نشير إلى (99.99996%) من الدقة العيب أو الخطأ لا يتجاوز (3-4) من كل مليون عملية أو منتج. كما تسعى للتعرف على اتخاذ الإجراءات لتقليل الأخطاء والاضطرار إلى إعادة العمل من جديد، فهي تمكن المؤسسة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلتها، من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال، إذ تركز الفكرة الأساسية لهذا المفهوم على قياس متطلبات الزبون الأساسية الحاسمة بوصفها أهدافا تسعى المنظمة لتحقيقها و من ثم الأداء مقابل هذه الأهداف أثناء التصنيع عوضا عن تحقيق تلك الأهداف بعد صنع المنتج<sup>4</sup>، من هذا المنطلق تساهم هذه الآلية "Six Sigma" في تحقيق ما يلي<sup>5</sup>:

- تطوير المنتج على نحو أسرع و أكثر متانة.
- عمليات تصنيع أكثر قدرة و كفاءة .
- أداء العمليات الأكثر دقة .
- تنمية المهارات و المواهب العملية و التحليلية .
- التناسب مع عمليات منظمات الأعمال و مشكلاتها .

<sup>1</sup> Brady T, Theodore T, Allem, **Six Sigma literature : a review and agenda for future research, the Ohio state university**, 2005, cite le site web : [www.Iwse.eg.ihino.stateedu/IS6FFaculty/Brady.pdf](http://www.Iwse.eg.ihino.stateedu/IS6FFaculty/Brady.pdf) , p02 consulter le 25/06/2012.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، **six sigma منهج حديث في مواجهة العيوب**، المؤتمر العلمي لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، نيسان 2007، ص 03.

<sup>3</sup> أحمد حسين عبد المعطي، مرجع سابق، ص 210.

<sup>4</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان، صلاح عبد حمزة، سعد فارس عباس، تحسين العملية باستخدام طريقة ستة سيجما دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب فرع بابل، "مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية"، بغداد، 2005، ص 37.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 7-10.

- تحقيق التكامل بين عدة آليات، أفكار و أفضل الممارسات .

وعليه تسعى العديد من مؤسسات التعليم العالي في تطبيق هذه الآلية من أجل تحسين الجودة، وتحديد الفرص المتاحة لها<sup>1</sup>، باعتبارها أحد البدائل في مؤسسات التعليم العالي كونها تمتلك خريجي ذو معارف ومهارات وقيم التي وعدت بها خلال أهدافها المعلنة وما يتوقعه أصحاب المصالح منها وفقا لمعايير الأداء العصرية فهي تستخدم كما يلي « DMAIC »:

- التعريف Define : يتضمن تحديد نواتج التعليم وهم الطلبة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات من خلال العملية وتهتم بوصف المعرفة الحالية حول عمليات تعلم الطلبة وأدائهم.
- القياس Measure : يشمل تطوير قياسات التعلم في عملية التعليم ويحدد المستويات الدنيا للأداء ويطبق قياسات التقييم مع جمع البيانات "قياس وتحديد احتياجات العملاء".
- التحليل Analyze : يشمل تحليل البيانات المتعلقة بمجموعات التوقعات الدنيا للأداء ويحدد فرص التحسين.
- التحسين Improve : تجري عملية التحسين عندما تنفذ الحلول المتفق عليها ووضعها حيز التنفيذ فهي مرحلة تسعى إلى تحديد وقياس التغيرات العملية الرئيسية وتحدد حدود مقبولة لتقليل عدد الأخطاء في العملية وتتطوي على استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحديد المشكلات.
- المراقبة (الضبط) Contrôl : يتم وضع قياسات للتغيرات المطلوبة وتوثيق التحسينات الجديدة بما تساعد على توفر نظام التتبع الأكاديمي لرصد ومراقبة الطلاب .  
ومن المبادئ التي تركز عليها (6σ) في مؤسسات التعليم العالي<sup>2</sup> :
- التركيز على العملاء: هم الطلبة الذين يشكلون أساس العملية التعليمية في القطاع.
- ارتباط السرعة والجودة وخفض التكلفة: لأن إنتاجية هذه المؤسسات تعرف بحساب التكلفة لكل ساعة تعليمية لكل طالب وتخفيض الوقت لتحقيق أهداف المقررات التدريسية ولما تحقق المؤسسة تخريج الطلبة ذو جودة عالية فإنهم يحققون توقعات سوق العمل بأقل تكلفة.
- تحسين العمليات: حسب ديمنج أن 85% من مشاكل المؤسسة تعود إلى عملياتها، و15% تعود إلى العاملين بها لذا يتوجب على مؤسسات التعليم العالي أن تخصص 85% من وقتها للتطوير والتحسين المستمر الذي يؤدي إلى زيادة جودة التعليم العالي.

<sup>1</sup> أحمد حسين عبد المعطي، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> Ho, sxie, M Goht, **Adopting Six Sigma in Higher Education**, some issues and challenges, international journal of six sigma and competitive advantage vol2, N°4, p335.

- العمل الجماعي للحصول على أعظم الفوائد: تركز منهجية ستة سيجما على العمل الجماعي والتشارك في الواجبات والمسؤوليات لجميع العاملين، وانسيابية حركة المعلومات وانتشار ثقافة التعلم الجماعي والالتزام بأعلى مستويات الجودة مما يجعلها أكثر فاعلية.
- استخدام البيانات لصناعة القرارات: تستخدم (6σ) البيانات كقوة محرّكة للعمل حيث تعتبر الحقائق والبيانات لدعم الآراء، إلا أنها تعاني من تحديات إدارة المعلومات نتيجة قلة توفر البيانات اللازمة وضعف التدريب على جمعها وتحليلها.

5. **المقارنة المرجعية\* Benchmarking**: لها دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810، عندما قام الصناعي الإنكليزي (FRANCIS LAWELL) بدراسة و مقارنة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية، للوصول إلى أكثرها نجاحا في هذا المجال. و قد جاء بعد (LAWELL) الصناعي الشهير (FORD HENRY) العام 1913، حيث قام هذا الأخير بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في ولاية شيكاغو الأمريكية.

في بداية الخمسينات من القرن العشرين، كانت اليابان السبّاقة في تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية وذلك إثر قيامها بإجراء العديد من الزيارات للكثير من المنظمات الغربية، في محاولة منها للتعرف على أساليب عملها بحيث تكون ملائمة لظروف و طبيعة البيئة اليابانية<sup>1</sup>، و انطلاقا مما أسفرت عنه التجربة اليابانية في تطبيق المقارنات المرجعية، فقد انتهجت العديد من المنظمات العالمية نهجا في تطبيق هذا الأسلوب و خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة زيروكس أول من طبق هذا الأسلوب عام 1979<sup>2</sup>، ساهم العديد من الباحثين في تقديم مفهوم للمقارنة المرجعية كل حسب منطلقا ته الفكرية. و لعل من أبرزها:

حسب قاموس ويبستير هي : "المعيار الذي نستطيع بواسطته القياس أو الحكم على شيء ما".<sup>3</sup>

\* هناك من يسميها القياس المقارن، المقارنة بمنافس نموذجي، القياس إلى نمط

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، 2004، ص 43.

<sup>2</sup> Mohamed zairi, **Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness**, Bradford university , management centre, Uk 2002. ,p1.

<sup>3</sup> Metin Kozak, **Destination benchmarking**,Mugla University, Turkey Annals of Tourism Research, Vol. 29, N° 2,2002 , p 498

أما المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية APQC تعتبر المقارنة المرجعية بأنها: "عملية مستمرة لقياس و مقارنة تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بما يقابلها من العمليات المماثلة في المؤسسات القياسية ( الرائدة) بغية الحصول على معلومات تساعد في تحديد و تنفيذ التحسينات اللازمة".<sup>1</sup>

أما VAZIRI يعرفها بأنها "عملية مستمرة في مقارنة الأداء بالمنظمات الرائدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الحاسمة للزبائن و كذلك تحديد ما يجب تحسينه".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول بأنها العملية التي تهدف من ورائها قياس و تقييم أداء المؤسسات مع مؤسسات رائدة و مماثلة من اجل الوصول إلى التحسين المستمر و تحقيق الأهداف المخططة.

يمثل تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي أولى الخطوات الرئيسية في تحقيق الجودة من أهم تلك المحاور ما يلي:

- **عضو هيئة التدريس:** يقصد بتقييم أداء عضو هيئة التدريس؛ تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي، وخبراته العلمية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التعليمية التي يرسمها المجتمع.
- **الطالب:** ويقصد بتقييم أدائه بمدى تأهله في مراحل ما قبل الجامعة علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب المعرفة وبذلك يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والإبداع.
- **استراتيجيات التعليم ووسائله:**<sup>3</sup> تلعب استراتيجيات التدريس ووسائلها دوراً أساسياً في توضيح الدروس وفاعلية تأثيرها في حياة الطلبة، فالإستراتيجية الفاعلة تعمل على تبسيط فهم موضوع المراد عرضه باعتبارها بمثابة تسهيلات مادية ومعنوية، مما يجعل عملية التعليم عملية استثمارية توظيفية لجميع عناصرها البشرية منها والمادية.
- **البحث العلمي:**<sup>4</sup> يعتبر البحث العلمي لكل من الطالب والمحاضر من أهم مرتكزات التطوير الجامعي والمجتمعي معاً، فالبحث في القضايا التعليمية والأكاديمية والمشكلات المجتمعية يطرح تصورات تطويرية جديدة لكل من الحياة الجامعية والبيئة المحيطة فهو يمثل ذروة

<sup>1</sup> Metin Kozak, **What is Best Practice ? benchmarking American**, Productivity and Quality Center, p 4986, document en ligne, <http://www.apqc.org/> consulté le 12/08/2010.

<sup>2</sup> Vaziri, K; **Using Competitive Benchmarking to Set Goals**, Quality Progress, October 1992 , p 82

<sup>3</sup> فوزي حرب أبو عودة، محمد أبو ملح، مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، المؤتمر الوطني الأول حول التربية في فلسطين و متغيرات العصر، كلية التربية، الجامعة الفلسطينية، 23-24/11/2004، ص 542.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

العلاقة التعاقدية المتبادلة بين المجتمع و الجامعة في أي مجتمع من المجتمعات، ومن أهم متطلبات تفعيل العملية البحثية ما يلي:

- توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف التنمية وحل المشكلات الوطنية والدولية؛
- توحيد المجالات العلمية لمؤسسات التعليم العالي في مجالات وطنية ودولية؛
- عدم اقتصار البحث العلمي المقدم للترقية على الأبحاث المنشورة عالمياً؛
- يجب إعطاء الحوافز لمؤسسات التعليم العالي التي تنتج بحوثاً علمية موائمة ذات مستوى رفيع.

## خلاصة الفصل الأول:

كان موضوع تحسين جودة التعليم العالي، مهما لأنه أصبح في وقتنا الحاضر أحد المداخل الأساسية في أي عملية تعليمية، لما له من آثار بارزة في تحقيق أهداف المجتمع والرفي بها إلى أعلى درجات التميز، وعليه تطلب الأمر إلى تحسين أداء جودة هذه المؤسسات بصورة مستمرة وبتكامل جميع محاور العملية التعليمية وتحسينها، لأنها تساهم في تحقيق الأهداف المعرفية للمجتمع وهذا لا يتحقق إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري، التي تسير عليه العملية التعليمية، بإضافة العلوم والمعارف التي تتلقاها عناصرها، كما يمكن لها أن تأخذ بتجارب الجامعات الرائدة في تطبيق الجودة وإتباع المعايير اللازمة لتحقيقها مستعينة بهيئات الاعتماد الأكاديمي. لقد أصبح للنظم الحديثة في العملية التعليمية دعم ودور كبير في تحقيق الجودة مما يسكبها قدرة تنافسية على مستوى مؤسسات القطاع.

من هذا المنطلق، باعتبار مؤسسات التعليم العالي الجهة المساهمة في تكوين الرأس المال البشري الذي يحتل مرتبة ريادية في تكوين تنافسية المؤسسة، فهو يمثل المعارف والمهارات والقدرات الذي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته بكل فعالية.

كما انه مكمل لرأس مال هيكلي الذي يمثل المعرفة الصريحة حسب مفهوم إدارة المعرفة، والمعرفة الضمنية التي يسعى إليها أعضاء هيئة التدريس إلى استغلالها ومشاركتها بينهم بأكثر عدد ممكن، فهي المعرفة التي يحتاج إلى إدارتها وتنظيمها، وهذا هو هدف الفصل اللاحق في تفصيل مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي مع إبراز تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي.

# الفصل الثاني :

مساهمة إدارة المعرفة في

تحسين جودة التعليم العالي

**تمهيد:**

إن خلال العقود الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى اغلب دول العالم، وقد ساعد ذلك، ما افرزته العولمة وما نجم من التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فالمؤسسة تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، هذا ما يجعلها تسعى باستمرار الى تطوير وتحسين وتعديل سياساتها، الى تطوير امكاناتها واستخدام ادوات ووسائل متجددة ، تسعى إدارة المؤسسة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي الى إيجاد فرص جديدة، وتحقيق التقدم والتطور المستمر.

سنتعرض في هذا الفصل الى اهم المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وخصائصها، مفهوم ادارة المعرفة وعملياتها الأساسية: إنتاج(توليد)، خزن المعرفة في المؤسسة ثم تفسير أهميتها، تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

## I - الاسس النظرية للمعرفة:

تعيش مؤسسات التعليم العالي عصرا تدفقت فيه المعرفة الإنسانية وتتنوعت فيه الإنجازات الفكرية والعلمية، مما يتطلب محاكاة أفضل النماذج وتطبيقها، على النحو الذي يحقق لها تميزا من خلال إنتاج معرفي ذو جودة عالية، وتعد إدارة المعرفة مقاربة متعددة الاختصاصات، تعالج المعرفة في كافة مراحلها، بدءا من نشأتها، وتطورها، واستخدامها، وصولا إلى نشرها وتطبيقها.

### I-1- الإطار المفاهيمي للمعرفة:

#### 1. مفهوم المعرفة:

إن المعرفة ثروة فكرية، تمتلك خصائص مختلفة عن تلك التي تميز الثروات التقليدية وبالأخص الثروة الملموسة، تعود الجذور الفكرية للمعرفة إلى التفكير الفلسفي، حيث المعرفة اقترنت عند البابليين<sup>1</sup> بالكهانة والسحر والطب والعرافة والفلسفة، فانتقلت على أيديهم إلى ما يعرف بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء، ولم توطر نظريا إلا عند اليونان الذين صاغوا حضارتهم بمفهوم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهو ما ميز اليونانيين عن البابليين والفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناءات خالدة عدة من عجائب الدنيا السبع، لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن تخزينها والرجوع إليها كما فعل اليونانيين.

اما في العصور الإسلامية الأولى عندما حث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره لقوله تعالى : ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ (سورة العلق، الآيات 1- 5).

برع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها التجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ إنما تعدى إلى توليد معارف جديدة، عندما فهموا أن العلم انه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية، وعند ظهور عصر النهضة في أوروبا انتقلت الريادة عندهم في توليد المعرفة، وظهر على يدهم ما يسمى بـ "المعرفة العلمية" التي تعتمد على أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية وتخضع دائما للتجربة والبرهان. وتكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة خصوصا مع انتشار إدارة الجودة الشاملة، التي أسهمت أدواتها مثل المقارنة المرجعية **Benchmarking** وشهادة الإيزو (**ISO**) في تطور المعرفة، وكان لإعادة الهندسة **Reengineering** إسهام في خلق التراكم المعرفي، وتعاضم دور المعرفة نتيجة تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية، مما سهل انتشارها وتبادلها، فالمعرفة

<sup>1</sup> صلاح الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 5-6.

مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لأن انتشارها يعتمد بالدرجة الأولى على شبكة الاتصالات، فكلما اتسعت وانتشرت تنتشر بالضرورة المعرفة وهذا مما يؤدي إلى تسمية العالم قرية صغيرة<sup>1</sup>، بسبب عالميتها لأنها تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والمؤسسات.

إن مفهوم "المعرفة" (knowledge) هو مصطلح قديم إلا أنه بدأ يأخذ معنى جديد في السنوات الأخيرة، حيث هذا المعنى الجديد كونه يعد سلاحاً فعالاً يمكن لأي مؤسسة أو مجتمع إدارته بشكل جيد، ويستخدمه لتحقيق تقدم تنافسي على المجتمعات الأخرى، حيث أصبح التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة بين العوامل الأخرى المادية. لقد جرت محاولات عديدة لتقديم وتعريف المعرفة وكانت كل من التعريفات عبارة عن محاولات منها :

• **المعنى اللغوي للمعرفة:** يقصد به الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب<sup>2</sup>، لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، وجاء في قوله تعالى ﴿مهما عرفوا من الحق يقولون ربنا إنما فاكثبنا مع الظالمين﴾ (الآية 8 سورة المائدة)، أي علماء<sup>3</sup>، في قوله تعالى ﴿الذين أتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم وإن فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون﴾ (الآية 146 سورة البقرة)، فأقام العلم مقام المعرفة<sup>4</sup>.

عرفت على "أنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" وفي الفلسفة تدل على أنها "تصور مجرد واسع"<sup>5</sup>.

• **المعنى الاصطلاحي:** هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناولها الباحثون على النحو الآتي:

حسب NONAKA تعتبر بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل بين البيئة الخارجية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> حسب عالم الاجتماع الكندي مارشال ماكلوهان «1910-1981» الذي توصل في الستينات من القرن الماضي إلى نظرية مستقبلية تتعلق بدور وسائل الإعلام.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 25.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص 08.

<sup>5</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري، "دور الروافد الفكرية والجنور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، بسكرة، ديسمبر 2009، ص 08.

<sup>6</sup> جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 32.

كما تمثل "البرامج الأكاديمية التعليمية للفرد على تمكّنه في بناء علاقات بيئية في التعامل مع التقنيات، الأنظمة، الأدوات والوسائل، وقواعد البيانات التي أصبحت متاحة في إطار إنساني"<sup>1</sup>.

أيضا تناول كل من (Aaker et Day), (Northcraft et Neal) مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد<sup>2</sup>، أما «Peter Druker» فعرف المعرفة "بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"<sup>3</sup>.

كما تعبر كذلك على أنها "من الأصول التنظيمية والرئيسية التي تخلق قيمة مضافة للمنتجات وخدمات المؤسسة وتتكون من تلك الأفكار والمفاهيم التي تعطي معنى للمعلومات والبيانات في المؤسسة"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف يمكن أن نستنتج أن قيمة المعرفة تتركز كونها أساس أنشطة إنتاج الفكر من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات والمفاهيم واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وعليه أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة ومن ثم التنافس للسيطرة عليها بين المؤسسات.

كما تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة بعدها إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار، وعليه اتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع حسب<sup>5</sup> Haris Henderson .

وعليه بدأ التركيز على البيانات والمعلومات ومنها إلى المعرفة، كما مبين فيما يلي:

• **البيانات :** هي "عبارة عن العبارات، والأرقام، الرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذا ما صُنفت وبويت ونظمت فإنها تتحول إلى معلومات، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي"<sup>6</sup>.

كما يمكن تعريفها على "أنها العنصر الأساسي للتفكير الكمي أو النوعي وإجراء المعالجة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>موسى رحمانى، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات " المعرفة الركيعة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2005، ص01

<sup>2</sup> حسيني ابتسام، مرجع سابق، ص 12

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> Edward Sallins, Gary Jones, **knowledge management in education, enhancing learning of education**, kogan page, London, 2002, p 8-9.

<sup>5</sup> Judi Harris and A. Henderson, **A Better mythology for system design**, proceeding of "The SIGCHI conference on human factors in computing systems", ACM press, New York, 1999, p88

<sup>6</sup>إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص

- **المعلومات :** هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطى معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الفرد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.<sup>2</sup>
- أما Danzing فيعرفها بأنها "عبارة عن كل إشارة قادرة على تحويل رأي أو تغيير ثبوت تنظيم أو إطلاق برنامج أو بإمكانها أن تسجل في الذاكرة".<sup>3</sup>
- بمعنى المعلومات هي بيانات توضع في إطار محتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديمها في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر، إذن فالمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات.<sup>4</sup>
- انطلاقاً مما سبق نلخص أن البيانات هي المواد الأولية، أو المادة الخام التي يستخرج منها المنتج النهائي المتمثل في عنصرين أساسيين للتمييز بين المعلومات والبيانات هما:
  - **الإضافة المعرفية (الشخص المتلقي):** يتم التمييز بين البيانات والمعلومات وفق هذا المعيار بالاعتماد على الشخص المتلقي (المستفيد)، فإذا ما أدت البيانات إلى إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي تحولت إلى معلومات، أما إذا لم تؤدي إلى أي إضافة معرفية فتبقى في إطار البيانات، وقد سمي هذا المعيار بمعيار الشخص المتلقي لأن ما يعد من البيانات بالنسبة لشخص ما يمكن أن يكون معلومات بالنسبة لشخص آخر.<sup>5</sup>
  - **الارتباط :** حتى تتحول البيانات إلى معلومات يجب أن تكون هذه البيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو حدث معين يتم اتخاذ قرار بشأنه من قبل المتلقي، فالبيانات تعد معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ، فهي إما أن تؤدي إلى القرار المتخذ سليم أو أن تؤدي إلى تغييره أو تعديله، لذلك فإن ما يعتبر بيانات في لحظة معينة قد يتغير إلى معلومات في لحظة أخرى، لذا كثيراً ما يطلق على البيانات اسم المعلومات الكامنة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> CIGREF, Organisation Regroupant des DSI, Directeurs de systèmes d'information de grandes entreprises françaises cité par Michel Jean, **enjeux, concepts – clés et pratiques de la gestion des connaissances : le rôle des documentalistes dans la construction et la consolidation des savoirs collectifs**, disponible sur : <http://Michel.Jean.fr/publi/JM347.html#21> consulté le 30/12/20011.

<sup>2</sup> عامر قنديلجي، إبراهيم الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 36.

<sup>3</sup> Jacques Melese, **Approche systématique des organisations**, les éditions d'organisations, paris, 1992, p 16.

<sup>4</sup> Christel and others, **Information digital video library, communication of the ACM**, vol38, N4, 1995, p57.

<sup>5</sup> عبد الرزاق محمد القاسم، **تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية**، ط1، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 12.

<sup>6</sup> المرجع نفسه ، ص 13.

- **المعرفة:** تمثل مجموع البيانات والمعلومات الضرورية، كما أن الاختلاف بين المعلومة والمعرفة يكمن في أن الرسالة والمعرفة موجودة في الذاكرة البشرية.<sup>1</sup>  
بمعنى آخر المعرفة هي المعلومات الجديدة التي نحصل عليها من خلال عملية الذكاء أو الممارسة.
- **الذكاء:** هو مجموعة من العمليات العقلية تمثل في الإدراك، الذاكرة، التفكير المتشعب، التفكير المركز ثم التفكير التقييمي.<sup>2</sup>  
وهو أيضا "القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة، بمعنى القدرة على بناء وتحسين المعرفة ونقلها من معرفة احتمالية إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار، والشخص الذكي هو الذي يملك القدرة على التفكير وربط المسببات ببعضها، وبالمحصلة فإن عملية تحويل المعرفة هي استجابة مباشرة للخبير الكفاء في تطبيق المعرفة وجعلها معرفة صريحة"<sup>3</sup>.
- **القدرات :** نحتاج للقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات يمكن القول بأن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.<sup>4</sup>
- **الاتجاهات :** بالإضافة للبيانات والمعلومات والقدرات فالمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، حيث تمثل الاتجاهات أحد المحركات الأساسية التي تدفع الأفراد لرغبة التفكير والتحليل والتصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات أحد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.
- **التعلم :** هو مهارة مقترنة بالمعرفة تكتسب من خلال الدراسة والتجربة والعمل، وعليه توجد علاقة مباشرة بين الذكاء والقدرة على التعلم وسرعة التعلم باستخدام الوسائل التقليدية وغير التقليدية للتعلم، فهو أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية<sup>5</sup>. فأهميته تتبلور في كونه أحد طرق نشر المعرفة في أي مكان وعلى مختلف المستويات ولمختلف القدرات، هذا ما جاء في وثيقة إعلان المبادئ في القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقدة بجنيف من 10-12 ديسمبر

<sup>1</sup> Reix Robert, système d'information et management des organisations, Vuibert, paris, 2004, p76.

<sup>2</sup> Dimitri Uzunidis, L'innovation et l'économie contemporaine, collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne, Bruxelles, 2004, p 158.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان ، 2007 ، ص 27

<sup>4</sup> علاوي عبد الفتاح، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة الملتقى الدولي الثالث حول تسيير

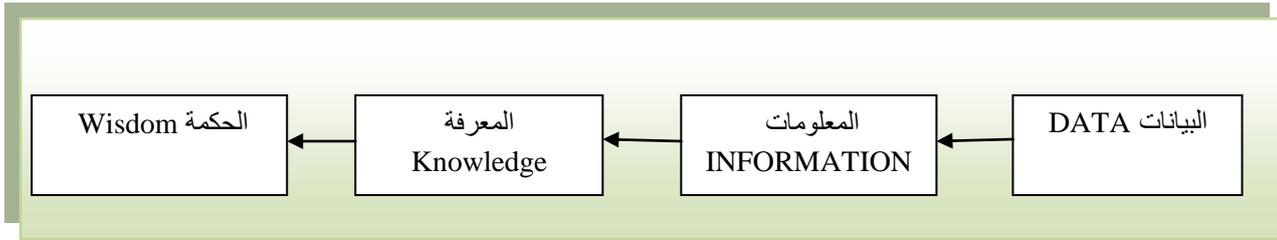
المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005 ، ص 317.

<sup>5</sup> حسيني ابتسام، مرجع سابق، ص 15.

2003 "إن التعلم والمعرفة والمعلومات والاتصالات هي بؤرة تقدم البشرية ورفاهيتها، وينبغي تعزيز استعمال تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل التعلم والتدريب وتنمية الموارد".<sup>1</sup>

● **الحكمة** : هي تجسيد الذكاء، وفهم ما هو صحيح وخطأ وفهم القيمة الدائمة، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها ويمكن إدراكها. فهي تستخدم المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمية.<sup>2</sup> تمثل ذروة هرم المعرفة بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري، لتقطير المعرفة إلى حكمة من أجل فتح آفاق معرفية وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل الإبداعات بالاستغلال الأمثل للموارد، وصولاً إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف وأقل وقت ممكن، وتتمثل سلسلة المعرفة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (06) : سلسلة المعرفة



المصدر: عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 38.

من خلال الشكل يمكن القول بأن المعرفة لا تحدث فجأة، إنما تكونت بمرورها على جملة من المراحل التي بدأت بمرحلة البيانات التي أصبحت معلومات، ثم تتحول إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بمعلومات أخرى تتدرج إلى الحكمة.

كما أن تسييرها لا يكتفي بما لدى المؤسسة من رصيد معرفي، بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء معرفة جديدة<sup>3</sup>، وهذا ما أكد عليه نموذج (NONAKA) المعروف بحلزونية المعرفة ونموذج (SECI) عام

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 273.

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 69.

<sup>3</sup> محمد قويدر، سملاي يحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية أيام 25-27 أبريل 2005، ص 09.

1998<sup>1</sup>، بأن تسيير المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الجيد للمعرفة وإنشائها، بهدف إنشاء وخلق معرفة جديدة باعتبارها الأساس في مصدر الميزة التنافسية. ويرى « J.L. Ermine »<sup>2</sup> بأن تسيير المعرفة فرض نفسه بشكل من أشكال مفاجئة في واقع المؤسسة، لأنها تمثل الرأس المال الفكري ذو القيمة الاقتصادية والمصدر الإستراتيجي من أجل تحسين الميزة التنافسية، فهي عامل من عوامل الاستقرار واستمرارية المؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل ونشر وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الحديثة ووسائل الاتصال، كما أنه برنامج طويل الأمد المرتكز أساساً على التسيير الإستراتيجي الذي يهتم ويعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

فإدارة المعرفة تسمح بعملية رسملة أو ترمين (تراكم) المعرفة بهدف :

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، نمذجتها، وتشغيلها) وإعادة استعمالها (الدخول إليها ونشرها).

- التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها في المستوى الجماعي.

مما سبق يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص للمعرفة<sup>3</sup> :

• **الذاتية Subjectivity** : لقد تم التوضيح سابقاً إن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناولها، ومن هنا فإن فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية، وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستنتاج "معرفة" ، سيخضع بالتأكيد للمؤثرات شخصية وبالتالي يمكن توليد/ ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر، وهكذا بل أكثر من ذلك. إن المعرفة المتولدة من "قراءة" الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

• **قابلية الانتقال Transferability** : إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان فالشخص - في عمله على سبيل المثال - قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى وقد يفعل، فالمؤسسات قد تقوم بالشيء نفسه، إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها وفروعها وأقسامها.

<sup>1</sup> Ikujiro Nonaka and N Konno , **The Concept of BA**, *California Management Review*, vol 40 N3, spring 1998, p40

<sup>2</sup> محمد قويدر، وسملاي بحضية، مرجع سابق، ص 10.

<sup>3</sup> Klugs, Jurgen, Stein, wolfram, Light, Thomas, **knowledge unplugged**, pal grave, new York, 2001, p2.

- **الطبيعة المضمرة / المخفية Embeddedness** : أن المعرفة تتولد في عقول الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر، ليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية. إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن.
- **التعزيز الذاتي Self-reinforcement** : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات، بأن المشاركة فيها لا تقتصر على الشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره والمتوقع أكثر من ذلك، إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.
- **الزوالية Peridrability** : إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن، بل هي عرضة للتغيير والزوال مع مرور الوقت، لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس فيه بيئة مفتوحة والسياق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية، يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة الأعمال وما تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.
- **اللحظية Spontaneity** : من الصعوبة برمجة توليد المعرفة الجديدة، إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط حتى يتم توليدها، فطبيعة المعرفة لحظية إن هذه الخاصية لا تعني أبدا العشوائية، كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليدها.
- **التجديد والاستمرارية** : فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة، لتتولد بالإبداع والابتكار بمعرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

معرفة متراكمة + معطيات شخصية واجتماعية + إبداع وابتكار = معرفة مبتكرة.<sup>1</sup>

## 2. أنواع المعرفة:

- يمكن التمييز بين عدة أنواع من المعرفة، تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها وعليه يمكن تقسيمها كالآتي :
- **المعرفة الصريحة والضمنية**: يرد في المقدمة التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة الذي قدمه (Michel.Polony) في الستينات، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية عندما قال:

<sup>1</sup>العنبي، ياسر عبد الله، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، (رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة أم القرى) بالمملكة العربية السعودية، 2007، ص 34.

"أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" لكنه لم يحظى باهتمام أكثر، وكان NONAKA أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في أواخر 1991، حيث اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة وصنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداما :

- **المعرفة الصريحة Explicit knowledge** : كما يسميها البعض بالمعرفة المعلنة، يقصد بها "المعرفة التي تكون مخزنة في المؤسسة، بوسائلها المادية مثل الأرشيف، المخططات، الكتب، ومن السهل الوصول إليها في أي وقت عن طريق ما توفره وسائل الاتصال والمعلومات"<sup>1</sup>. وعرفت بأنها "المعرفة القابلة للتحويل في شكل وثائق يمكن استخدامها، وتشمل معلومات حول الموردين، الزبائن، المشاريع... الخ، وبشكل آخر يمكن الحصول عليها من خلال (جمعها، فحصها) من قبل نظام المعلومات.<sup>2</sup>

أما NONAKA عرفها "باليانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة والتي تكون قابلة للنقل والتعلم".<sup>3</sup>

نستخلص من التعاريف السابقة للمعرفة الصريحة، بأنها رسمية نظامية قياسية معبر عنها كميًا وقابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، التصميم والخرائط الصناعية كما يعتقد البعض بأنها ليست البيانات التي تم جمعها ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات متداولة، إنما هي كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة والمعلومات الموجودة في أرشيف المؤسسة والتي يمكن للأفراد داخلها الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها.

- **المعرفة الضمنية Implicite knowledge**: هي "المعرفة غير الرسمية صعبة التحديد والقياس والنقل والتحويل إلى خدمات معرفية محددة، موجودة في عقول الأفراد، تكنولوجيا المعلومات"<sup>4</sup>، هذه المعرفة هي "التي تمنح خصوصية المؤسسة والأساس في قدرتها على إنشائها"<sup>5</sup>. بينما Polanyi عبر عنها "بالمعرفة التي يتم تخزينها في عقول الأفراد وتظل حبيسة في عقول أصحابها وقد تموت بموتهم وقد يقوم بعضهم بنشرها وإتاحتها للاستخدام".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بن وسعد زينة، مباركي سميرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 367.

<sup>2</sup> Balmisse Gilles, **Gestion des connaissances : outils et application du knowledge management**, Vuibert, paris, 2002, p12.

<sup>3</sup> بن وسعد زينة، مباركي سميرة، مرجع سابق، ص 367.

<sup>4</sup> الأمم المتحدة، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكا، 2002، ص 27.

<sup>5</sup> عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 78.

<sup>6</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 48.

كما يمكن تعريفها على أنها " تشتمل على مكون المعرفة المتمثل في النماذج العقلية و الخبرة الفنية في مجال المهارات التي يمكن تطبيقها على سياق محدد".<sup>1</sup>

حيث يشير « **daft** » إلى أن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية<sup>2</sup>، لذلك فإن قدرة المؤسسة على استكشافها والحصول عليها وإدارتها بشكل جيد يتجسد في المهارات (**le savoir faire**) والقدرات والكفاءات (**compétence**). وللمعرفة الضمنية بعدين :

- **البعد التقني** : يتعلق بالمهارات والممارسات، بحيث يتطلب الخبرة المكتسبة لمعرفة النظريات.
  - **البعد المعرفي** : يحتاج إلى نماذج ومفاهيم ومعتقدات، حيث يتطلب المعرفة اللازمة عن العمل على تحقيق الأهداف وتشارك المعرفة الضمنية، إذ يعتبر تحدي لإدارة المعرفة ونشر أدوات العمل المشترك أو تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال (الانترنت، العمل الجماعي).<sup>3</sup>
- كما صنف **Belmondo** المعرفة من خلال الجدول (18) بأن المعرفة الصريحة هي التي تكون مشتركة ومجمعة من قبل المعارف الضمنية الفردية، معتمدة على المعارف الضمنية المشتركة، بينما المعرفة الضمنية هي التي لا يمكن التعبير عنها فهي قابلة للتغيير، كما يمكن أن تعكس معارف ضمنية جماعية معبرا عنها في صورة نزاعات وصراعات.

#### جدول رقم (18) : تصنيف المعرفة حسب Belmondo

| المعرفة الضمنية    | المعرفة الصريحة   |
|--------------------|-------------------|
| معرفة ضمنية جماعية | معرفة ضمنية فردية |

Source : Belmondo, Cécile : « les interactions entre outils de gestion et connaissances application à une cellule de ville concurrentielle », xi ème conférence de l'association internationale de management stratégique, 13-15 juin 2001, paris, p8.

إلا انه يمكن التمييز بينهما، من خلال الخصائص التي نوردتها في الجدول رقم (19):

#### الجدول رقم(19): خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

| المعرفة الضمنية                               | المعرفة الصريحة                            | الخصائص        |
|---|--|----------------|
| يصعب التعبير عنها أو معالجة نقلها لأنها معقدة | يمكن التعبير عنها بشكل كلمات، رموز، رسومات | <b>التعبير</b> |
| ذاتية التكوين                                 | ليس ذاتية في تكوينها                       | <b>التكوين</b> |

<sup>1</sup> Argote, L. Ingram, P, **knowledge transfer : a basis competitive advantage in firms, organizational behavior and human decision process**, vol82:N1;Colombia University: May 2000, p150.

<sup>2</sup> حسان عبد المفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية جامعة الزيتونة، الأردن، 23/25 أبريل 2005، ص 16.

<sup>3</sup> Balmisse, G, OP, çit, p 16-17.

| التشارك | قابلة للتشارك   | لا تقبل للتشارك والتقاسم والتخزين  |
|---------|---|--|
| التوفر  | يمكن تخزينها ونقلها إلكترونياً<br>وعليه تسعى المؤسسات في الحفاظ عليها<br>وزيادة مخزونها المعرفي كجزء من عملية التعليم<br>التنظيمي | هناك صعوبة في الوصول إليها وعليه تسعى<br>المؤسسات في تحويل المعارف الضمنية إلى<br>صريحة بعدة طرق كالتحفيز الأفراد في إظهار<br>معارفهم للاستفادة منها |

المصدر: من إعداد الطالبة

كما قدم **M.H. Zack**<sup>1</sup> تصنيفاً آخر للمعرفة إذ صنفها إلى ثلاث مستويات هي :

- **المعرفة الجوهرية core knowledge** : هي النطاق البسيط من المعرفة، والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، هذا النوع منها لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أنها تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.
  - **المعرفة المتقدمة Advanced knowledge** : هي النوع الذي يجعل المؤسسات تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فإن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز لكسب ميزة تنافسية، مما يدل على أنها تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.
  - **المعرفة الإبداعية (الابتكارية) Innovation knowledge** : هي المعرفة التي تمكن المؤسسة أن تقود صناعتها وتميزها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للمؤسسة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.
- كما يمكن تصنيف المعرفة حسب مصدرها<sup>2</sup> كالآتي :
- **المعرفة الذاتية** : هي التي يكونها الفرد بجهد الخالص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة، وتعامله مع المحيط الخارجي.
  - **المعرفة الخارجية** : هي التي تستهدفها المؤسسة من مصادر خارجية أي البيئة المحيطة بهذه المعرفة والتي تمثل النسبة الأكبر من التدفق المعرفي، حيث تساهم التقنيات الحديثة للاتصالات والمعلومات في تمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد واجتماعاتهم في مواقع العمل.

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 186.

## I -2- مصادر وأهمية المعرفة:

## 1. مصادر المعرفة:

عرف « Saffady » مصدر المعرفة<sup>1</sup> بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وأشار إلى أن أهم مصادر المعرفة هي :

- **المصادر الخارجية:** هناك العديد من المصادر الخارجية التي تمكن المؤسسة الحصول على المعرفة، من بينها المشاركة في المؤتمرات والبحث في المجالات وشبكة المعلومات العالمية، خاصة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، كمراكز البحث العلمي التي تعتبر من أهم مصادر الإنتاج المعرفي وبراءات الاختراع الخارجية، والتعاون مع المؤسسات الأخرى.<sup>2</sup> فيه مصادر أخرى<sup>3</sup> مثل:

- **الزبائن:** يعتبروا المصدر المتجدد للمعرفة، لأنهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات وبالتالي يجب أخذه بعين الاعتبار، فهو احد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال خبراته وتعامله مع منتجاته وخدماتها، ويعود السبب في ذلك لكونهم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى معلومات

- **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا لأنهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، لذلك تسعى العديد منها إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة، ومن ثم تسرب أفرادها إلى مؤسسات منافسة وهو بمثابة سلب لمواردها الأكثر حيوية.

- **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر المعرفة بطريقة جاهزة وسريعة إلى ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات، هذا يتم من خلال التشارك والتحالف لمؤسستين بشكل ايجابي أي تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط بالموارد المادية، إنما في أصول المعرفة أيضا.

- **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل على خبرات الأفراد، معتقداتهم، افتراضاتهم، ذاكرتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. كما تتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة (تراكم معرفي) حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> William Saffady, « **knowledge management** » *information management journal*, vol43, Issue 3 (2000) p5.

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> طالب علاء، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 63-65.

<sup>4</sup> الزيادات، محمد عواد، مرجع سابق، ص 46.

بالإضافة إلى هذه هناك مصادر أخرى:

- **الكتب والوثائق المدونة:** فالكثير من المعارف موجودة في الكتب والوثائق، والكثير جدا متاح للجميع وهذا يشمل براءات الاختراع وغيرها، إلا انه بالإمكان أن تكون هذه الوثائق سرية ويمنع الآخرين من الاستفادة منها، إضافة إلى وثائق مدونة يمكن الحصول عليها من مصادر أكثر حداثة كالانترنت والأقراص المضغوطة<sup>1</sup>.
- **البحوث والدراسات:** تعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات.
- **الأجهزة والأدوات والمنتجات:** تعد الأجهزة والمنتجات وسيلة لتجسيد وحفظ وخرن كمية هائلة من المعارف، كما يمكن للفرد العامل الاستفادة منها، وتدل هذه الأجهزة والأدوات على النضج في المعرفة، كما يضمن توفيرها للآخرين بمعارف وقدرات محدودة للاستفادة منها وعليه يمكن لأي مؤسسة أن تحصل على المعارف التي تحتاجها.
- استنادا إلى ما تم ذكره، لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد لاكتساب المعرفة بل يجب استقطابها من جميع الموجودات والمصادر، ذلك باستخدام شتى الوسائل الممكنة والمتاحة سواء مصادر بشرية أو التكنولوجية أو وثائق لتحقيق مساحة أكبر من المعرفة.

## 2. أهمية المعرفة :

تبرز أهمية المعرفة نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، كما اعتبرها **Peter.D** بالأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وأن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم عليها في المستقبل. كما أننا متوجهون نحو دخول "مجتمع المعرفة" فالمؤسسة التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تحقق مستوى جيد من الجودة والإبداع والكفاءة، فميزتها تكمن في استمراريته لأنها تعطي عائداً ومزايا متزايدة، عكس الموجودات المالية التي تتناقص كلما تم استخدامها، فالموجودات المعرفية تزداد مع الاستعمال<sup>2</sup> وتظهر أهميتها في:

<sup>1</sup> اقبيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سعد دحلب، النليدة، 2007، ص 67

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

- المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بمعنى لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية<sup>1</sup>.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية.
- أسهمت في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال لتواجه التعقيد المتزايد فيها<sup>2</sup>.
- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم<sup>3</sup>.
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة التي توظف مواردها المتاحة، في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة.
- تحدد نوعيات والمستويات التنظيمية والإدارية المتاحة للمؤسسة وفعالية وكفاءة ما تقوم به، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في الأداء.
- تحتاج المؤسسات إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها.

## II- إدارة المعرفة في ظل التحولات التنظيمية والبيئية:

عرف عالم اليوم جملة من التحولات والتطورات التي تؤثر على مختلف المجالات، ويعود السبب إلى تعرض المؤسسات إلى ضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية، إضافة إلى التحولات المفاجئة في الأسواق والسياسات، والاختلالات الاقتصادية الناجمة عن الكساد العالمي.

من أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، فإن تطبيق إدارة المعرفة **knowledge Management** يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، وهذا من خلال القيام بعمليات إعادة تعليم وتدريب القوى العاملة عليها وبناء قاعدة معرفية لديها.

<sup>1</sup> غسان عيسى، إبراهيم العمري، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 187.

حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت كمدخل جديد في دراسة وفهم الأعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة علمية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، قد تعاضد دورها بعد إدراك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية.

## II - 1 - عوامل بروز إدارة المعرفة:

نتيجة تحول المؤسسات نحو مفهوم جديد واستجابة لعدة تغييرات اقتصادية وتكنولوجية وتنظيمية التي انبثقت في مطلع التسعينات، وعليه ارتأينا لمعالجة جملة من العوامل البيئية المتمثلة في العولمة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعوامل تنظيمية المتمثلة في المقاربة المبنية على الموارد وظهور أشكال تنظيمية جديدة:

**1. العوامل التنظيمية:** مع تزايد المنافسة العالمية ضمن نطاق العولمة، تزايد تأثير العديد من العوامل داخل المؤسسة ولعل من أهم هذه العوامل ما يسمى بالعوامل التنظيمية التي رغم اتساعها (إدارة الموارد، القيادة، فرق العمل، الهيكل التنظيمي)، يمكن حصرها في موارد المؤسسة من جهة وتنظيمها الداخلي الذي يميزها عن بقيتها من جهة أخرى.

• **الكفاءات القائمة على الموارد :** طور Wernerfelt B<sup>1</sup> تحاول الإجابة على سؤال مفاده كيف يمكن للمؤسسات التي تزاول أنشطة متماثلة في نفس البيئة أن تكون مختلفة من حيث أدائها: فإذا كان لكل المؤسسات والمنظمات نفس الموارد فإنها ستطور وتخلق المنتجات والخدمات، سيكون لها نفس الأداء، الأرباح، الاستثمارات والمشاكل<sup>2</sup>. والجواب هو أن المؤسسة تعتبر كسلسلة كبيرة من الموارد التي تصنع تفردها، لكنما النظرية في حد ذاتها ليست مجموعة متجانسة من المفاهيم المترابطة فيما بينها، بل هي عبارة عن تيار فكري يجمع عدة أعمال تتميز أساسا بالتأكيد على الموارد الداخلية للمؤسسة<sup>3</sup>.

- الموارد : موارد المؤسسة هي "الأصول المادية، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعرفة... الخ، المتحكم فيها من قبلها والتي تمكنها من بناء وتجسيد إستراتيجياتها"<sup>4</sup> الذي يجمع هذه الموارد في نظام واحد، هو شبكة من التفسيرات المشتركة وهي التي تدعم وتجدد هذه الموارد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Wernerfelt B, A resource based view of the firm, strategic management journal, n°5, 1984, p 175.

<sup>2</sup> Chauvet V, Les facteurs de l'émergence du knowledge management : changement environnementaux, technologiques et organisationnels, CE ROG-IAE, d'aix-en-provence, w.p.n°26, janvier 2002, p5 : <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog.wp/626.pdf>

<sup>3</sup> Mintzberg H, Alstrand B, et Laupel J, Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, village mondial, paris 1999, p 281.

<sup>4</sup> Barney J, Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management; vol 17, n°1, 1991, p99.

- الكفاءات : تشكل الكفاءات قدرة المؤسسة على تعزيز استخدام وتحويل الموارد تبعاً لأهداف محددة مسبقاً، من أجل دعم وتحسين مكانتها التنافسية<sup>2</sup>، إنه لمن الصعب شرح العلاقة الحقيقية بين الموارد والكفاءات، لكننا نجد توافقاً عند عدة مؤلفين حول فكرة أن الكفاءات تنتج من الجمع بين عدة موارد.

- الكفاءات المحورية : تنتج الكفاءات المحورية من التعلم الجماعي للمؤسسة وخاصة طريقة الربط بين كفاءات إنتاجية مختلفة ودمج تيارات تكنولوجية متعددة.<sup>3</sup> هناك عدة طرق تمكن المؤسسات من أن تحدد كفاءاتها المحورية، فبالنسبة لـ Barney يجب أن تكون الكفاءة المحورية قابلة للتقييم، نادرة، غير قابلة للتقليد، ولا بديل لها. أما بالنسبة لـ Puthod D و Thévenardc فهما لا يضعان قابلية التقييم كشرط ولكن يضيفان إلى الشروط الثلاثة الأخرى الأهمية وعدم القابلية للتحويل.<sup>4</sup>

• **المعرفة والكفاءات كأصل إستراتيجي** : يرى النموذج الجديد في الإستراتيجية، المؤسسة كمحفظة للموارد والكفاءات بدلاً من محفظة النشاطات، تشكل مواردها وكفاءاتها أصل إستراتيجياً يجب إدارته من أجل تحقيق ودعم الميزة التنافسية، فمن خلال مواجهة الموارد البشرية بالمعايير التي تحدد الكفاءات المحورية، نلاحظ أن الموارد البشرية تشكل أصل إستراتيجي فهي أساس المعرفة والكفاءات.

• **الأشكال التنظيمية الجديدة** : نجم عن تغير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، تغير موازي على كل المستويات وذلك لمراقبة عمالها وتجنب الانحراف عن أهدافها وزيادة الفعالية\* والكفاءة\*\* ولا يتم ذلك إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من العوامل المتعلقة بالبيئة، حجم بنيتها، ثقافتها، وكذا إستراتيجياتها، ولتحقيق ذلك فقد تم تطوير العديد من الأشكال التنظيمية الجديدة المتميزة بالمرونة، واللامركزية والشبكية. ولهذه الأشكال خصائص بحيث يبدو أن النظرية القائمة على الموارد والكفاءات قد تقبلت منطق التحليل الإستراتيجي السائد إلى غاية بداية التسعينيات في مقاربة بورتر<sup>5</sup> المبنية على التحليل القطاعي وتحديد العوامل المحورية للنجاح "التكلفة والتنوع".

<sup>1</sup> Mintzberg H, Alstrand B, et Laupel J, op.cit., p282.

<sup>2</sup> Chanvet V, op.cit, p5.

<sup>3</sup> Prahalad CK, et Hamel G, **The core competence of the corporation**, Harvard business review ;May-June 1990, p79.

<sup>4</sup> Puthod D et Thévenard C, **L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, Une illustration avec le groupe Salomon, gestion 2000, Vol. 16. N3, Mai-Juin 1999, p135.

\* **الفعالية** : effectiveness : استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.

\*\* **الكفاءة** : efficiency : الكفاءة ترتبط بالطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج، فهي أحسن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

<sup>5</sup> Porter M ; **Choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie** ; Economica ; paris ;1982 ;titre original : **Compétitive strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors** ;The free press ; new Yourk ;1980

• **الميزات الإستراتيجية للهياكل الشبكية<sup>1</sup>** : وسنركز هنا على الميزات التي لها علاقة بالتحكم في المعرفة والكفاءات وهي:

- تخصص وتراكم الكفاءات: التخصص في كفاءات معينة وتخريج أخرى يضمن اكتساب وإعطاء قيمة الكفاءات التي احتفظنا بها داخليا، بالتخصص في نشاطات معينة نزيد من حجم القاعدة المعرفية الخاصة بكفاءات دعمتها من الداخل، وبالتالي تضاعف من سرعة تراكم القواعد التجريبية التي تهمها "الممارسات البسيطة، والسريعة، قواعد تسهل البحث وتحليل الحالات، قواعد هدفها حل المشكلات واتخاذ القرار، قواعد خاصة بمجال معين" وتراكم هذه المعرفة يؤدي إلى تسارع تنمية منحنى الخبرة الذي يترجم بانخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين النوعية.

- القدرة العالية على الإبداع : يتطلب تطوير الإبداع خاصة إذا كان جذريا، مثلا هيكل تنظيمي تقل فيه القيود القانونية وقيود الميزانية، لكن تتزايد فيه قيود الكفاءة بشدة، وهو ما توفره الهياكل الشبكية.

## 2. العوامل البيئية:

تتكون البيئة العامة للمؤسسات من عوامل بيئية عديدة، تؤثر تأثيرا غير مباشر على كلها أو أغلبيتها في أي مجتمع، ويأخذ هذا التأثير أشكالا مختلفة سواء في الكيفية التي تؤسس بها هيكلها التنظيمي، أو التي تتخذ بها قراراتها وتتكون من النظام الاقتصادي، الحالة الاقتصادية للمجتمع، النظام السياسي للمجتمع، التركيبة السكانية للمجتمع، هذا بالإضافة إلى مجموعة القيم والعادات السائدة واللغة والدين، لكن تعد العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملين الأساسيين اللذان ساهما في بروز وتبلور إدارة المعرفة:

• **العولمة** : لعل ظاهرة العولمة من أكثر الظواهر إثارة للجدل ومحاولة للفهم على كل المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، رغم عدم وجود تعريف متفق عليه لمفهومها، إلا يمكن القول بأنها "عبارة عن عملية غير خطية لتوحيد عمليات الإنتاج والاستهلاك والتوزيع وجعلها متجانسة ومتاحة للجميع وذلك على مستوى كوني"<sup>2</sup> ، يمكن استخلاص من مفهوم العولمة أنها تشير إلى تزايد سهولة انتقال الأفراد والسلع والخدمات والمعلومات ورؤوس الأموال عبر الحدود وعلى النطاق العالمي، وتتميز بالعديد من المميزات<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> Hamadache Karim ; Op.cit. ;p26

<sup>2</sup> Boudjema R, **La mondialisation : concept et réalité**, les cahiers du CREAD, Alger, n°61, 3<sup>ème</sup> trimestre 2002, p46-49.

<sup>3</sup> Hamadache Karim, **Le Knowledge management(KM): fondement et gestion de projet**, contribution a l'élaboration d'un projet KM au centre de recherché et de développement du groupe SAIDAL, mémoire de Master en management, l'institut supérieur de gestion et de planification, Alger,2006,p10-11

- **السوق العالمية:** هي التحول من الأسواق الدولية والفضاءات الإقليمية المنفصلة إلى سوق عالمي موحد، يتميز بالحرية ونقص التشريعات وتوحيدها وكذا موجه للخصوصية في كل الميادين، تحكمه نفس قواعد الاقتصاد الحر.
  - **التعقيد:** نراه من خلال العدد المرتفع للمنتجات وأقسام السوق والتكنولوجيات وقنوات التوزيع والاتصال، كما أنها علاقة معقدة بين العناصر ومن بين نتائجها تؤدي إلى التقليل في دورة حياة المنتج مع دخول سريع لمنتجات جديدة.
  - **عدم التأكيد:** يقصد بها استحالة التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة وكذا بنتائج نشاطات المنظمة وكثيرا ما يتعلق بعدم التأكد بالمدى القصير.
  - **التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** بما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد أصبحت علامة مميزة من علامات العولمة وتتقدم بصورة مستمرة لتبلغ مستويات جديدة من التطور والتعقيد، كما أنها أصبحت مرتبطة بتطور المؤسسات في عصرنا الحالي، تعد الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المؤسسات إلى عصر العولمة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء اقتصاد جديد يعتمد على خدمات معلوماتية إلكترونية ذات صلة مباشرة بخدمات الاتصال والإنتاج والتعليم.
  - تؤكد العوامل التي كنا بصدد تحليلها إلى عرض جديد للمؤسسة التي تعتمد على المعرفة ويجعل من الضروري إيجاد طريقة لإدارتها، بدون شك فإن السوق العالمية والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سمح برؤية واضحة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية مع تقاطع عدد من المؤسسات العالمية على الشبكة، هذه العوامل أدت إلى بروز المفهوم الإداري الجديد وهو "إدارة المعرفة" إضافة إلى عوامل أخرى ساعدت على بروزها<sup>1</sup> منها :
  - تعقيدات السلع والخدمات.
  - زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.
  - معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها بفعالية.
- 3. تطور فكرة إدارة المعرفة:**

لقد أسهم الباحثون في نشأة وتطوير إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، بول استراسمان، وبيتر سنج، في الولايات المتحدة الأمريكية وأكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة

<sup>1</sup>الساعد رشاد محمدي حريم حسين محمود، "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة - بحث ميداني على قطاع

الصناعات"، "مجلة دورية أردنية"، مجلد 8، العدد 1، المجموعة 14، 2004، ص 83.

الصريحة كموارد تنظيمية، كما ركز Senge على أن المنظمة المتعلمة تعتبر كبعد ثقافي في إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

قد درس كل من Leonard Dorathy, Christopher Bartlett & Chris Argyries وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال، أن إدارة المعرفة في الواقع ليست ظاهرة جديدة<sup>2</sup>. إنما تعود بدايتها إلى « Don Marchand »، خلال بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وتتأ «دراكر Druker» بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستكون من عمال المعرفة « knowledge workers »، يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن<sup>3</sup>.

والبعض يرجع إلى عام 1985، عندما قامت شركة « Hewlett Packard » الأمريكية الأولى بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بتأثيرها على الأعمال، حتى أن « wall street » أكبر سوق مالي في العالم تجاهلها في بادئ الأمر.

في الحقيقة يرجع تاريخ إدارة المعرفة إلى بداية التسعينات، ويقول J.F. Ballay بروز أول مشاريع إدارة المعرفة كانت في الشركات الأمريكية. إلا أنه نجد قبلها إدارة المعلومات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هناك رفض كبير لمفهومها وكان تساؤل كبير، إذا لم تكن هذه الإدارة المعرفة وحلت محلها، نجد كل من Donald. A. Marchand, Thomas.h.Davenport يقولون أنه "ليس هناك تمييز كبير بين المعلومات والمعرفة"<sup>4</sup>، لكننا نظريا، يمكن أن تكون المعلومات معرفة عامة التي يحملها الأفراد في عقولهم بينما إدارة المعرفة تحتل المعرفة والمعلومة سلسلة متصلة بتزايد القيمة، هذين المؤلفان يشيران إلى عدد كبير من مشاريع إدارة المعرفة التي تحتوي على جزء كبير من إدارة المعلومات، فنحن بحاجة إلى تقاسم المعارف وتحويلها إلى شكل معلومات.

في منتصف التسعينات ازدهرت إدارة المعرفة بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكتها في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989، في نشر نتائج عن استفتاء حولها بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (عام 1994)، كما تزايدت الندوات المؤتمرات التي عقدت خلال هذه الفترة. خلال النصف الأخير من

<sup>1</sup> زايدي عبد السلام، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، المؤتمر الدولي حول تسيير المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، يومي 25 - 26 نوفمبر 2008، ص 3.

<sup>2</sup> Bouthillier France, *La gestion des connaissances : concepts intéressants pour les spécialistes en information documentaire ou Jargon délirant ?* In : "Documentation et Bibliothèque", vol 45 N°2, 1 avril - juin 1999, p 49.

<sup>3</sup> Turban E, Aronson J.A, *Décision support systèmes and Intelligent systèmes*, prentice Hall : New Jersey, USA, 2001, p341.

<sup>4</sup> Blondel Frédérique, *Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?* disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-158.htm> consulté le 20/05/2011.p04

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 هذا المفهوم، في عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

## II -2- ماهية إدارة المعرفة:

تشير الأدبيات في الفكر الإداري المعاصر، إلى أن إدارة المؤسسات بحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، والسعي إلى تطبيق المعرفة من خلال تحليل ودعم صنع القرار، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسمح بممارسات مبدعة للأفراد والجماعات في إطار البنية الاجتماعية لها. قد ساعد التطور التكنولوجي على زيادة الاهتمام بهذه الإدارة بفعل التدفق المستمر في المعلومات والنمو الهائل في مصادرها، الأمر الذي نتج عنه الاهتمام بها كمحاولة للتغلب على مشكلة انفجار المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال، باعتبار المعرفة اليوم مصدرا من مصادر الثروة للمؤسسة والاقتصاد وأحد عوامل الإنتاج التي تضاف إلى عوامل الإنتاج التقليدية.

### 1. مفهوم إدارة المعرفة:

تباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم وخلفيات الباحثين في هذا المجال، كما يرجع إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته والتغيرات السريعة التي تدخل عليه. عرفت بأنها "عمليات تراكم المعرفة وخبزنها للاستفادة من مشاركتها وتطبيقها بفاعلية".<sup>2</sup> ويقصد بها أيضا "عبارة عن مجموعة من عمليات تطور في المنظمة تشتمل على تجميع، تخزين وتطبيق المعرفة في المنظمة".<sup>3</sup> كما عرفها Prusak "بأنها عملية التدوين، وجمع ونشر أصول معرفة المنظمة".<sup>4</sup> أما بالنسبة لـ Nonaka و Takenchi فهي "العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الخلاق والأمثل للمعرفة وتكوينها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>نعيمه حسن جبر، "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 10، العدد 2، الرياض، سبتمبر 2004، ص 111.

<sup>2</sup> Turbane E, Melean E, wetherbe J, **Information technology management** , John Wiley, sons, INC, 1999, p12.

<sup>3</sup> Landan K, Landan C, JP, **Management information systems- managing the digital firm**. person, prentice hall, Paris; 2004, p 316.

<sup>4</sup> Gorla Stéphane, **L'expression du problème dans la recherche d'information : application à un contexte d'intermédiation territoriale** . Thèse de Doctorat, Université de Nancy2, 2006, p50.

<sup>5</sup> Nonaka I, Takenci H, **The knowledge creating company** , oxford university press, 1995, p98.

وعرفت أيضا " مجموعة من الأساليب والتقنيات لجمع وتحديد وتحليل وتنظيم وتخزين، وتبادل المعارف بين أعضاء المنظمة، والمعرفة خلقت من المنظمة نفسها (مثل التسويق، البحث والتطوير) أو تم الحصول عليها من الخارج (مثل الذكاء الاقتصادي) لتحقيق الهدف".<sup>1</sup>

ويرى Gilles على "أنها تنتهج منهج إدارة النظمية للمعارف - والكفاءات - المهارات - للمساهمين، الموردین، والزبائن والمشاركين في تحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

فمن خلال هذا التعريف نجد أكثر من نقاط مهمة وهي<sup>3</sup> :

- إدارة المعرفة هي منهج الإدارة النظمية: بمعنى لا يمكن تسيير المعرفة من حين لآخر وبصفة تدريجية، فالمنظمة عليها أن تلتزم نهائيا بسعيها نحو الإدارة النظمية.
- إدارة المعرفة مهمة بالمعارف - المهارات - الكفاءات: عليها أن تركز على تعزيز المعرفتين الصريحة والضمنية من أجل معالجة وتخزين المعارف.
- إدارة المعرفة تركز على المتعاونين والمشاركين والموردین والزبائن: بأنها لا تؤثر على المنظمة داخليا لكنها تندمج معها في ذلك المجال فهي لا تركز على معارفهم وإنما تقوم بتعبئة معرفة كل من الموردین والزبائن والمساهمين من أجل امتلاكها لمعرفة المنظمة والمحيط.
- إدارة المعرفة تساعد المنظمة على زيادة الأهداف: من خلال تحقيق وزيادة أهدافها وتظل قادرة على المنافسة.

ففي مقاربة أخرى، ركز بعض الخبراء على أن إدارة المعرفة هي "رأس المال الفكري" فهو المصدر الأساسي لخلق القيمة في المنظمة، حسب « Edvinsson. L, Malon M » أنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمات على توليد قيمة من أصولها الفكرية القائمة على المعرفة، كما يمكن أن تكون مشتركة لتوليد قيمة هذه الأصول بين الإدارة وموظفي المؤسسة حتى مع مؤسسات أخرى، من أجل تقديم أفضل الممارسات<sup>4</sup>، في نفس المقاربة تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) "إدارة المعرفة" بـ

<sup>1</sup> Zemouri M, Benziane I, « Concepts de base du management de la connaissance et l'entreprise économique » colloque internationale sur : Le management de la connaissance et l'efficacité économique, organisé par la faculté des sciences économique, Batna, le 25 - 26 novembre 2008, p07.

<sup>2</sup> Gilla Baluisse, **Guide des outils du knowledge management panorama, choix et mise en œuvre** . Vuibert ,paris ;2005 ; p04-5.

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Gorja, Stéphane, op, cit, p50.

"إدارة رأس المال الفكري"<sup>1</sup>، إلا أن هذا الأخير يتكون من رأس مال بشري ورأس المال التنظيمي (الهيكلي).

● **رأس المال البشري:** هو كل المعرفة الموجودة في عقول عاملي المنظمة سواء كانوا من مبدعين أو أفراد عاديين، حيث أنه لكل منهج مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب مع إمكانياته<sup>2</sup>. كما يعتبره محرك الإبداع في المؤسسات العاملة في ظل اقتصاد المعرفة، يشمل كل من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة.

● **رأس المال الهيكلي:** عبارة عن معرفة صريحة وضمنية مخفية ومجسدة في روتين المؤسسة وعملياتها، وأن نطاقه في حدودها ويتضمن عمليات الإبداع والملكية الفكرية والبنية التحتية الداعمة للعاملين.<sup>3</sup>

وعليه يمكن استنتاج من التعاريف السابقة، بأن إدارة المعرفة تعتبر منهج متكامل يعمل على تعزيز النقاط واسترجاع وتبادل معرفي لتقييم معلومات المؤسسة الموجودة التي تتضمن الملفات، قاعدة بيانات العمليات الداخلية والخبرات والأعمال الفردية وتحتوي على عدة تكاملات :

- استخدام المعرفة كمصدر خارجي.
- تضمن المعرفة العمليات التجارية - الإنتاجية - الخدمية.
- تعزز النمو المعرفي والثقافي للمؤسسة.
- تمثل المعرفة قاعدة للبيانات للنقل والتبادل في المؤسسة.
- وعليه يمكن استخلاص أن إدارة المعرفة<sup>4</sup> :
- لا تختص فقط بالمعرفة الصريحة بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.
- تعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تعد نظام تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية.

اعتبر M.GRUNDSTEIN ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في ابعادها الاربعة التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Bensedira Hassina, **La gestion des connaissances dans la recherche agronomique en Algérie, évaluation des besoins** ; thèse de magistère en ingénierie des systèmes d'information et de document électronique (ISIDE), l'école nationale supérieur d'information, Alger, 2008, p21.

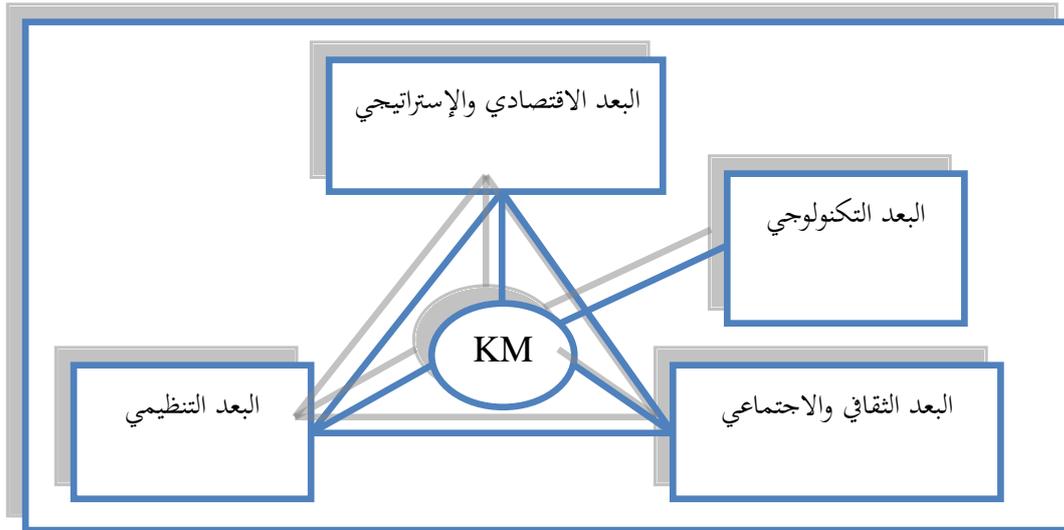
<sup>2</sup> محمد لطيف عبد الرضا عطية، "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر"، مجلة دورية علمية : مجلة القادسية، المجلد 10، العدد 3، بغداد، 2008، ص 149.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 150.

<sup>4</sup> سملاي بحضية، مرجع سابق، ص 175.

- **البعد الاقتصادي والإستراتيجي:** نتيجة البيئة التنافسية الناجمة عن عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، والكشف عن سلطات المؤسسات تشكلت الحاجة إلى إدخال معايير التنمية المستدامة التي تؤدي إلى زيادة قيمة رأس المال الغير المادي.
  - **البعد التنظيمي:** الذي يهدف إلى قيم وهيكل المؤسسة والمعايير الاقتصادية والمالية والكفاءات وعمليات القيم المضافة، وتعزيز عمليات التراكم المعرفي والأنشطة التنظيمية والتطويرية.
  - **البعد الاجتماعي والثقافي:** الذي يهدف إلى سلوكيات الأفراد والجماعات الفاعلة في التراكم المعرفي داخل المؤسسة، من خلال احتياجاتهم-مسؤولياتهم ومهاراتهم وأشكال الأجور وثقافتهم المهنية والأخلاق والقيم وقدرتها على إقامة العلاقات .
  - **البعد التكنولوجي:** الذي يحوي مجموعة المعارف والتقنيات ووسائل دعم ومسار رسمة المعرفة.
- يمكن أن نترجم هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : أبعاد إدارة المعرفة



Source : R. Dieng ;O. Corby ; F. Gandon ; A. Giboin ; J Golebiowska ; N. Matta; M. Ribière, **Knowledge Management méthodes et outils pour la gestion des connaissances**, 3<sup>ème</sup> Ed ;Édition Dunod, Paris,2005,p49

## 2. نماذج واستراتيجيات ادارة المعرفة:

### ➤ نماذج ادارة المعرفة:

تمثل هذه النماذج نظرة شمولية لإدارة المعرفة (العمال، المنظمة، التكنولوجية)، ثم مناقشتها على نطاق واسع من قبل اكاديميون وباحثون على حد سواء بما يجعلها تتمتع بالثقة والصلاحية.

<sup>1</sup> Michel GRUNDSTEIN; **De la capitalization des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise; les fondamentaux au Knowledge management** ; INT- Entreprise 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management; avril 2003; p 12

### •أولاً: نموذج Takeuch NoNaka:

درس الباحثان كيفية نجاح الشركات اليابانية في الإبداع، وتوصلا إلى انه لا يرتبط بالمعالجة الميكانيكية للمعرفة الموضوعية، بل يعود للإبداع التنظيمي للأفراد من خلال استغلالهم الجيد لقدراتهم المعرفية.

- **عملية إنتاج المعرفة:** يبدأ إنتاج المعرفة بالفرد دائماً، على سبيل المثال، فالحدس والرؤية التي يتمتع بها قد يؤدي في النهاية للحصول على براءة الاختراع، او حدس المدير حول اتجاهات السوق قد تصبح المحفز لتصور المنتج الجديد، وتجربة العامل في المؤسسة مهما كان مستواه قد تكون مصدر للإبداع يوفر ملايين الدولارات، في كل هذه السيناريوهات المعرفة الخاصة للفرد تفيد المؤسسة.

طبقاً لهذا النموذج توجد اربعة انماط لتحويل المعرفة:

• **(الاشتراكية):** هو عملية تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، من اجل خلق معارف جديدة، تتم من خلال اجتماعات العصف الذهني للأفراد الحاملين لها وحلقات التوعية وتبادلات المعارف بين الخبراء، ويمكن للفرد أن يكتسبها مباشرة مع الآخرين بدون استخدام اللغة وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء العمل، حيث تتمثل الخبرة كعنصر أساسي في اكتسابها، تنتقل المعرفة الضمنية<sup>1</sup> من خلال الممارسة والتقليد وهذه العملية بشكل واضح لا يمكن جعلها متاحة بصورة مباشرة. وعليه يمكن القول فهي من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصورة عفوية عند كل موضع في العمل بين حاملها، لأنها تبقى في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها، نستعمل التقنيات التكنولوجية لنقلها كتقنيات الفيديو وأنظمة Chat.

• **(التوضيحية):** يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، تأخذ شكل مفاهيم، نماذج، فرضيات، فهي محاولة لإيجاد معرفة جوهرية لكي تصبح ظاهرة، بمعنى شخص يحاول شرح خبرته في تحويلها إلى معرفة صريحة يمكن للجميع فهمها وتسهيل نقلها والاشترك فيها، نستخدم تقنيات البريد الالكتروني، القوائم البريدية، التعليم الالكتروني...الخ

• **(التركيبية أو التجميعية):** هو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها في شكل قواعد معلومات (إعادة بنائها)، يمكن الوصول إليها أو نشرها كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها، حيث يجمع الفرد العناصر المختلفة للمعرفة الصريحة

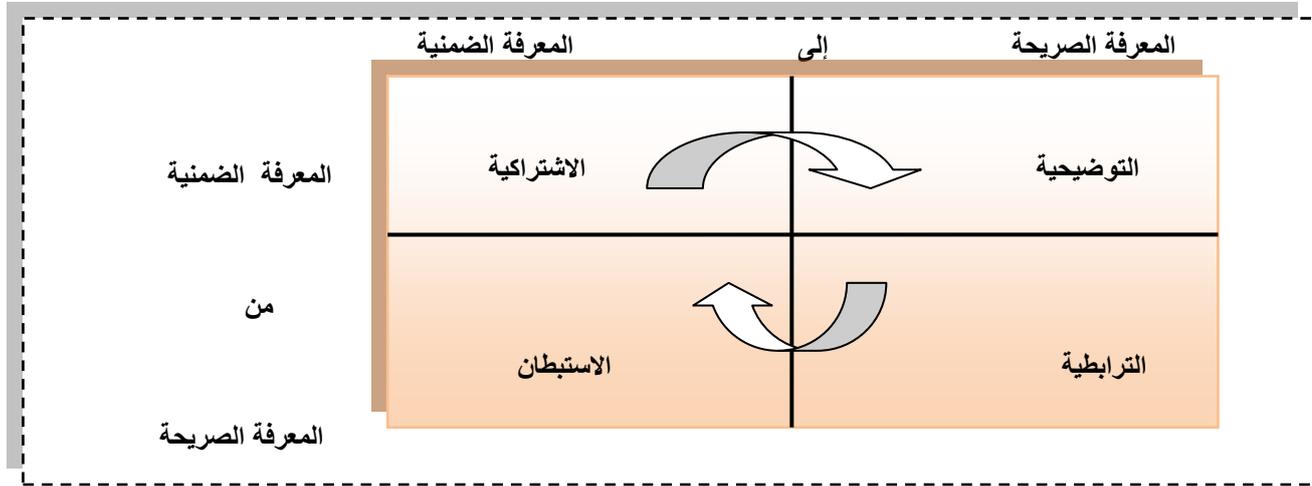
<sup>1</sup> Gilles Balmisse ; **Gestion des Connaissances:Outils et Applications du Knowledge Management** ;Vuibert ;paris.2002 . :p50

لتشكيل معرفة صريحة جديدة أيضا، نستعمل قواعد البيانات، الموسوعات، تنقيب البيانات **Data mining**\*

●(الاستبطان): تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، حيث يتم اكتسابها من خلال استيعابها لتكون جزءا من سلوك وعادات الأفراد، بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها في ذاكرة الفرد، لكي تصبح المعرفة الصريحة ضمنية يكون من المفيد التعبير عنها أو وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانيا في صورة وثائق أو أدلة لكي تصبح مستوعبة.

ويمكن ترجمة نموذج **Takauchi Nonaka** وفق الشكل الآتي:

الشكل (08): نموذج إدارة المعرفة عند **Takauchi Nonaka**



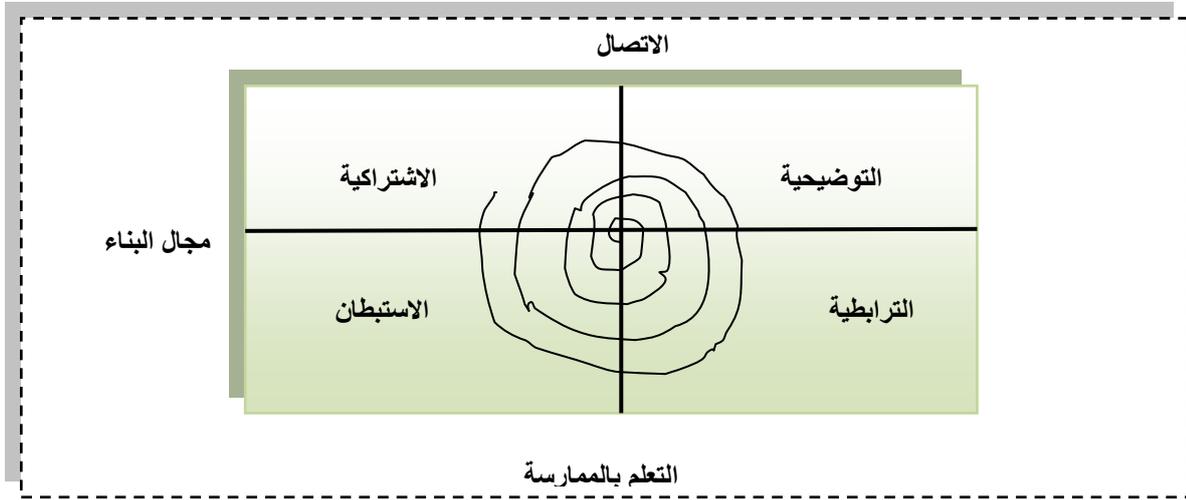
Source : Nonaka I, Takeuchi H, **The Knowledge Management creating company: How Japanese companies create the dynamic of Innovation**, Oxford University press, New Yourk,1995, p62.

ان انتاج المعرفة ليست عملية متسلسلة، بل يعتمد على تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الصريحة والضمنية في كافة اجزاء الدائرة الأربعة، فلولب المعرفة يبين كيفية الحصول وتنظيم المعرفة الضمنية الفردية، فهو نشاط مستمر من تدفق المعرفة وتقاسمها وتحويلها بين الافراد والمؤسسة نفسها، حيث ان المرحلتين الاكثر صعوبة في لولب المعرفة تتمثلان في تغيير نوع المعرفة، ويتعلق الامر بالتوضيحية **Externalization** التي تحول المعرفة الضمنية الى المعرفة الواضحة(الصريحة)، والاستبطان

\* **Data mining** عبارة عن سيرورة لاستخراج أو اكتشاف معرفة مفيدة قابلة للاستغلال من خلال مجموعة كبيرة من البيانات. حيث تساعد في استكشاف المعرفة المخفية و قواعد جديدة موجودة في قواعد بيانات كبيرة. تعد عملية التنقيب في البيانات مرحلة من مراحل استكشاف المعرفة في قواعد البيانات (Knowledge Discovery in Databases/ KDD) فالهدف منها هو تمييز واستخراج المعلومات والمعرفة من عدد كبير من البيانات.

**Internalization** الذي يحول المعرفة الواضحة (الصريحة) الى المعرفة الضمنية، هاتان الخطوتان تتطلبان درجة عالية من الالتزام لتضمنها نماذج فكرية واعتقادات وقيم شخصية.

الشكل رقم (09): لولب المعرفة



Source : Nonaka I, Takeuchi H, **The Knowledge Management creating company: How Japanese companies create the dynamic of Innovation**, Oxford University press, New Yourk,1995,p71.

ووفقا لـ **Nonaka** و **Takeuchi H** فبناء المعرفة يتم وفق ثلاثة مستويات، بما في ذلك الأفراد والمجموعة والتنظيم، كما أفاد أيضا لا يمكن بنائها في حد ذاتها بلا مبادرة من الأفراد والتفاعل في إطار المؤسسة، يمكن أن تتسع دائرة المعرفة وتتبلور على مستوى المجموعة من خلال تبادل الحوار والنقاش وتبادل الخبرات والمراقبة<sup>1</sup>.

كما اشارت دراسة لـ (**Nonaka & Takeuchi**) المتعلقة بتحويل المعرفة الى وجود بعدين لتوليد المعرفة المتصلين بنظرية المعرفة وعلم الوجود (البعد النظري المعرفي Epistemology ، والبعد الوجودي (Ontological)<sup>2</sup>:

- **البعد النظري المعرفي**: نعتمد فيها على تميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تطرح أهمية المعرفة الضمنية وكيفية اكتسابها من قبل الأفراد من خلال خلقها وتنظيم الفاعلية لخبراتهم.
- **البعد الوجودي**: إن المعرفة يتم خلقها بواسطة الأفراد فقط، فالمؤسسة لا تستطيع أن تخلق المعرفة بدونهم، كما أنها تساعد الأفراد المبدعين أو توفر لهم سياقات لكي يخلقوا المعرفة، لذا ينبغي أن تفهم

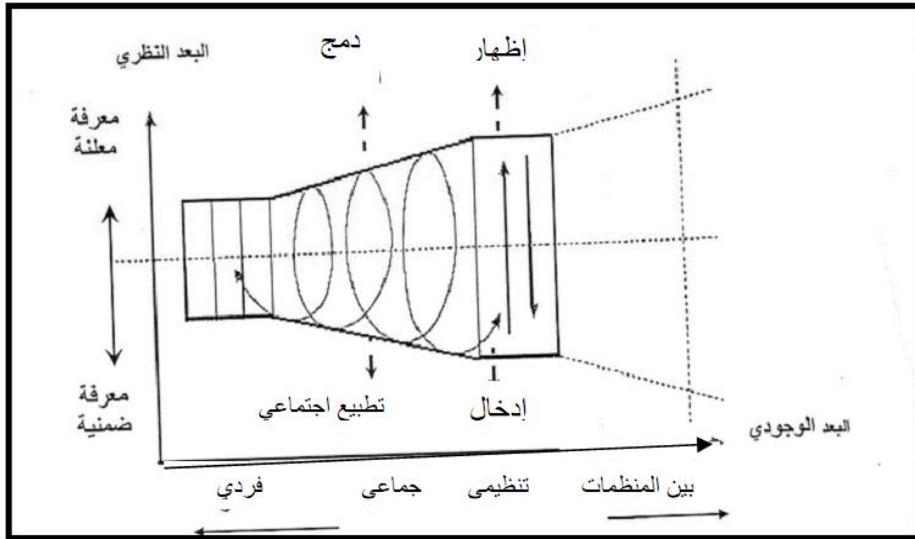
<sup>1</sup> Nonaka I, Takeuchi H, Ingham, M, **la connaissance créatique : la dynamique de l'entreprise apprenante**, Bruxelles, de Boeck université, 1997, cité par METZGER, Jean Paul, partage du savoir : logique, contraintes et crises – l'harmattan, 2004, p44.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية، الإدارة بميك، القاهرة، 2008، ص132-133

عملية خلق المعرفة على أنها عملية يتم فيها تضخيم المعرفة بواسطة الأفراد وتبلورها كجزء من الشبكة المعرفية للمؤسسة.

ضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري العرفي صعوداً، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (10): لولب توليد (إنتاج) المعرفة



Source : Ikujiro Nonaka ; A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation; Informs ;Organization science, Vol5 ;N1 ; Feb1994 ;p20

يبين الشكل رقم (15) لولب توليد المعرفة، لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط بل انه يمكن أن يحدث أيضا بين مجموعة من المؤسسات، من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهم، لذا تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية على مستوى المؤسسة.

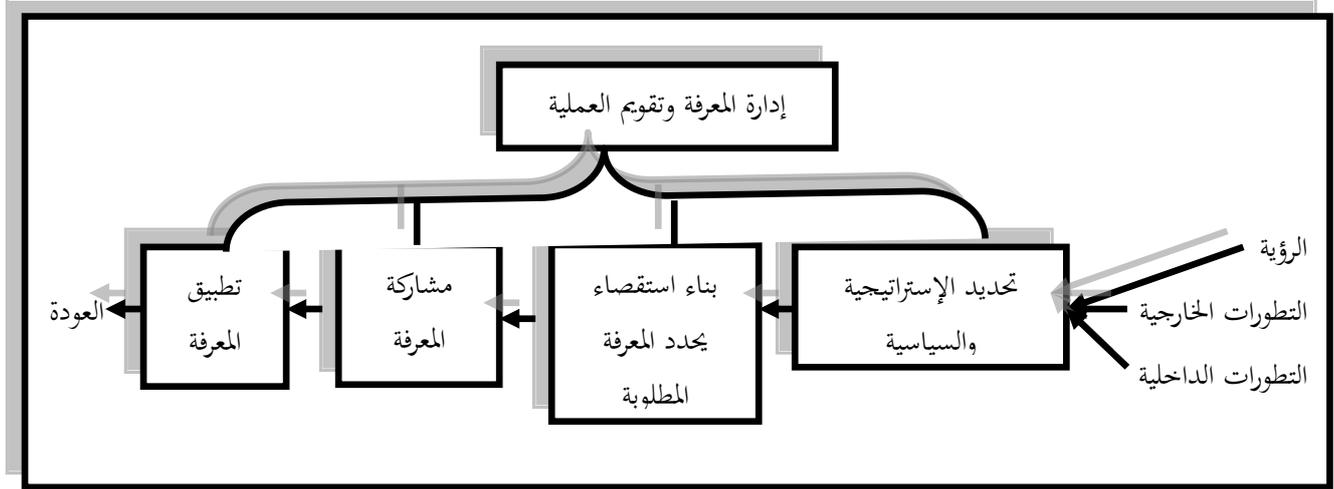
يعتبر هذا النموذج من الاسهامات الرئيسية في حقل المعرفة، وتظهر احد ايجابياته في بساطته وسهولة تطبيقه، لكن من عيوبه انه لا يفسر كامل مراحل إدارة المعرفة، فهو يركز على تحول المعرفة بين الصريحة الى الضمنية لا يفسر كيفية اتخاذ القرار في كل شكل من اشكال هذه المعرفة.

#### • ثانيا: نموذج سلسلة القيمة المعرفية :

يرى كل من بوتس Bots وبروجيه Bruijin أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقديمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية التي تتم فيها تقييم الفاعلية في كل خطوة للعملية المعرفية حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويعتمد النموذج على تناول إدارة المعرفة من منظور

فني/تحليلي أو نموذج المستخدم وتعتبر هذه المنظومة متصاعدة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.<sup>1</sup>

الشكل (11) : نموذج سلسلة القيم المعرفية



المصدر: حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسن، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص143

- **ثالثا: نموذج Jason Gupta** : قدم كل من Jason & Gupta نموذجا لإدارة المعرفة<sup>2</sup>، انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة :
  - الحصاد **Harvesting**: وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد التميز.
  - التصفية **Filtering**: يدل على وجوب أو تحديد المعلومات والمعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمؤسسة، ومن ثم تنقيتها كما يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز المعرفة التي حصلت عليها و تتم هذه العملية بالتوافق مع رؤيا المؤسسة وأهدافها ورسالتها.
  - الترتيب **Configuration**: بعد الفحص من نظام المعرفة المحدد للإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتميئتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين البيلاوي، حسين عبد العظيم سلامة، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> Gupta, Atul and Mc Daniel, Jason Geating, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge : A firm work for knowledge management**, Octobers 2002, journal of knowledge management practice, <http://www.tlinc.com/articl39.htm>;25 Avail 2012.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 32-33.

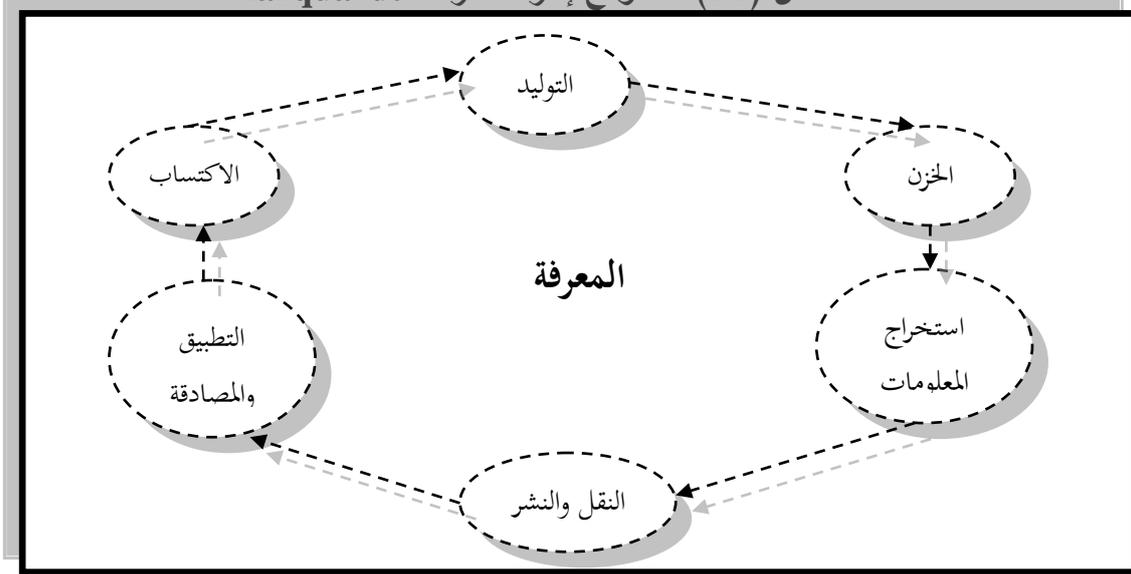
- النشر **Dissemination** : تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة والعاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

- التطبيق **Application** : إن تحقيق الهدف يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة مما يؤدي إلى تحقيق التميز.

• رابعا: نموذج **Marquardt** : افترض **Marquardt** نموذجا مدخلا نظاميا شوليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف هذا النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup> :

الاكتساب ، التوليد ، التخزين ، استخراج المعلومات وتحليلها ، النقل والنشر والتطبيق والمصادقة. ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية، وكفاية حالة نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها وبالتالي، فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة لها أطر زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.

الشكل (12) : نموذج إدارة المعرفة لـ **Marquardt**



Source ; Michel J ;Marquardts, **Building the learning organization**, Davis- publishing, USA, 2002,p27

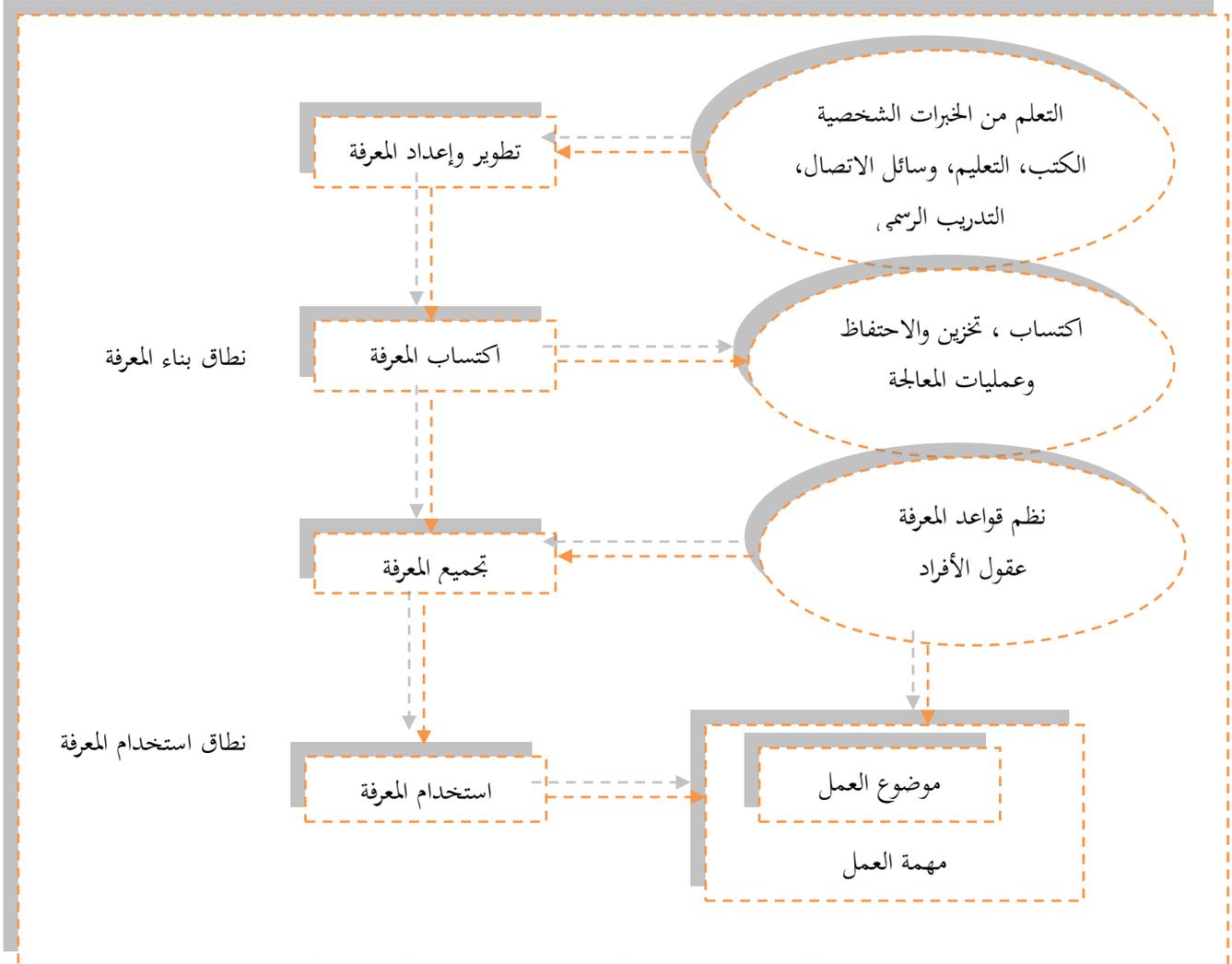
<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري"، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص05.

• خامسا: نموذج **Wiig Keal** : قدم **wiig karl** نموذجا لإدارة المعرفة<sup>1</sup> :

قدم **Wiig** نموذجا اخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على انها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، انها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، وتكرار الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفتين كما يتبين من النموذج ، فالاهتمام يتركز ايضا حول الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد ، في الكتب ، في قواعد المعرفة المحسوبة، وفي اي شكل اخر له علاقة بالموضوع، اما تجميع المعرفة فيمكن ان يأخذ اشكالا عديدة ، بدءا من الحوارات غير الرسمية الى شبكات الخبرة وفرق العمل، و على نحو مماثل، فانه يمكن استخدام المعرفة من خلال اشكال عديدة، وذلك اعتمادا على المواقف ، ويلاحظ هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الاساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد ، وعلى الصعيد النظري ، فان هذه الوظائف يمكن ان تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمات والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي ، " قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف المعرفة" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، افريل 2005، ص6-8 نقلا عن : Karl M, WIIG, Knowledge Management Foundation ; **THinking about how people and Organizations create, represent, and use Knowledge**, SHema Press, U.S.A ; 1993 ;p53

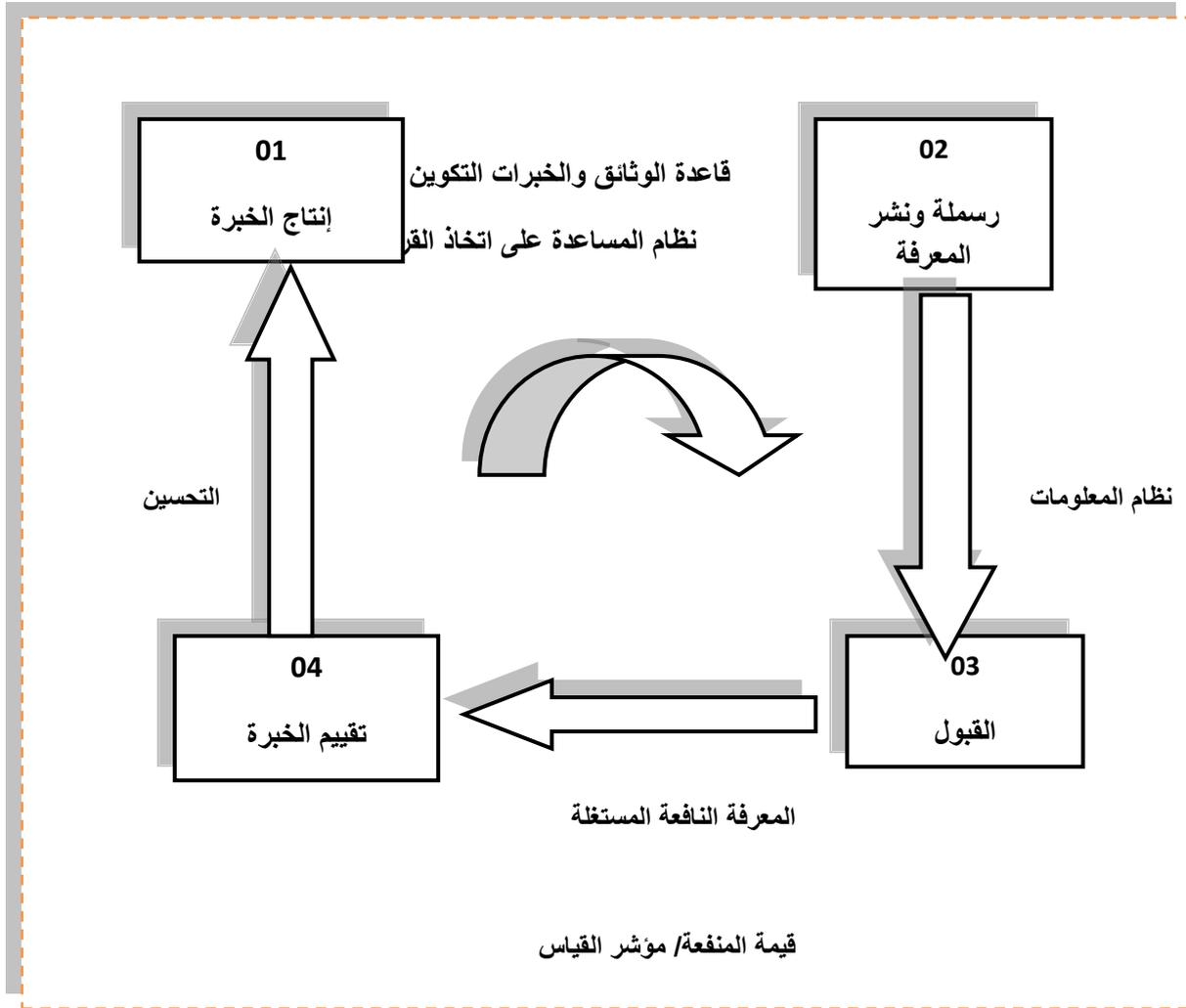
الشكل (13) : نموذج إدارة المعرفة عند k - wiig



Source ; Wiig, K, **Comprehensive knowledge management**, working paper, knowledge research institute (1999), (<http://www.krii.com/articals> , visited on 16/04/2012) p03

- **سادسا: نموذج J. Y. BUCK:** حسب JEAN . YVES. BUCK تبدأ الإدارة الفعالة للمعرفة من الخبرات المتراكمة الناتجة عن سنوات العمل في المؤسسة، والتي يمكن ترميزها ونشرها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام سواء عن طريق توثيقها، أو من خلال التدريب أو نظام المساعدة في اتخاذ القرار، ثم تأتي مرحلة التطبيق من خلال نظام المعلومات، وعلى ضوءها تتحدد قيمتها الفعلية في المؤسسة (استغلال قيمتها، إضافة معارف جديدة لها أو تحسينها، وهذا ما ينعكس ايجابيا على رصيد الموارد المعرفية

الشكل رقم (14): نموذج J. Y. BUCK في ادارة المعرفة



Source ;Jean Yves Buck, **Le management des connaissances et des compétences en pratiques**, éd organisation, 2éme éd, Paris, 2003,p18

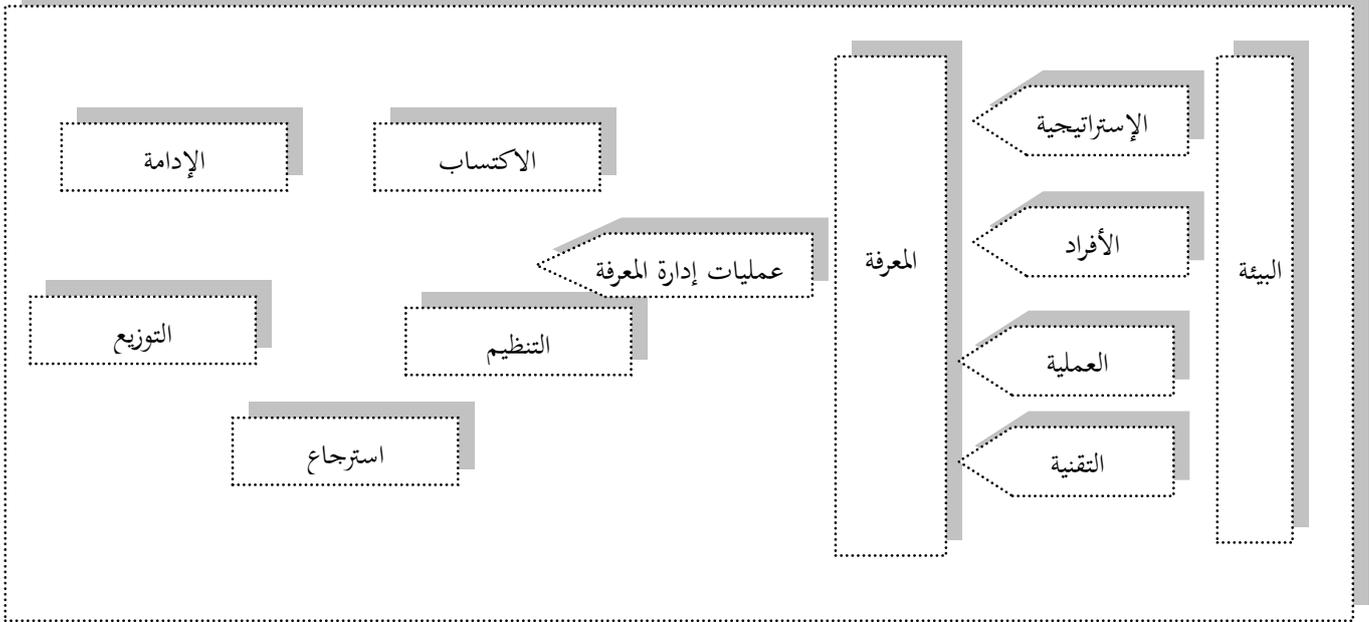
• **سابعا: نموذج Duffy** : بدوره يرى Duffy ان المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، ومن خلال مشاركة الاستراتيجية والأفراد والعمليات التقنية تتحول المعلومات الى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المنظمة، إدارة المعرفة تتضمن الحصول على كل من المعرفة الصريحة والضمنية، ودعم اسناد الاعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهري فيها، وتتمين التجارب المستنبطة من خلال تكرار واستعمال المعرفة، وبموجب نموذج Duffy فان عمليات ادارة المعرفة تكون كآلاتي:

- الحصول على المعرفة تشمل: الاسس والشراء والتوليد

- عملية التنظيم تشمل: التصنيف والتبويب والرسم

- عملية الاسترجاع تشمل: البحث والوصول
- عملية التوزيع تشمل: المشاركة والنقل
- عملية الادامة تشمل: التنقيح والنمو والتغذية

### الشكل (15) : نموذج Duffy لإدارة المعرفة



Source ; Jean DUFFY, **Knowledge Management to Be or Not to Be ?**, Information Management journal, vol 34, N1 ,Janury,2000,p65

كما اكدت دراسة **Duffy** المعنونة " ادارة المعرفة تكون او لا تكون" على ان المعرفة تدعم جهود الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث انها تشجع الابداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة ولدورها في صنع القرارات.

بملاحظة النماذج السابق ذكرها، نستنتج انها مختلفة من حيث التصور، لكنها اجمعت على معالجة موضوع ادارة المعرفة برؤية مشتركة تشمل التوافق في العمليات الجوهرية، فهي عملية من مراحل متعددة تتكامل مع سير الاعمال في المؤسسة، ويتطلب التغيير في هياكلها وأنظمتها الداخلية، وخلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الافراد المستمر ونشر ثقافة المشاركة.

#### ➤ استراتيجيات ادارة المعرفة:

فمن المعروف في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية حسب ما قدمه NONAKA عام 1991 بأن المؤسسات توظف إستراتيجيتين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 112.

● **إستراتيجية الترميز (codification strategy):** هي تلك التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمالها المختلفة، فهي تعتمد على درجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها والأعمال التي تقدمها للزبائن، وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم فيها، كما تسمى أيضا بنموذج "مستودع المعرفة" تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وتجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، وأن بعض المؤسسات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية قامت بتطوير طرق لترميز وخرن وإعادة استخدام المعرفة، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة، لأن المعرفة المرزومة يعاد استخدامها مرة بمرّة بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها كما تسمى أيضا بإستراتيجية "التقنين - التقيد"<sup>1</sup>.

● **إستراتيجية الشخصية « Personalization strategy »:** تركز على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي غير الرسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وتسمى أيضا بنموذج "شبكة المعرفة" لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكونها يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم. هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية ومؤسسات التعليم العالي.

والجدول التالي يلخص أوجه الاختلاف بين الترميز والشخصنة:

**الجدول رقم (20) : مقارنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة**

| الترميز  | أوجه الاختلاف            | الشخصنة  |
|--|--------------------------|--|
| المعرفة الصريحة توثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد                 | نوع المعرفة              | توليد المعرفة الضمنية وتطبيقاتها                               |
| ثقافة الترميز والتوثيق   | نوع الثقافة              | ثقافة تشاركية  |
| (الأشخاص إلى الوثائق)<br>-تطوير النظام الإلكتروني للتوثيق يرمز-يخرن- | إستراتيجية إدارة المعرفة | (الأشخاص إلى الأشخاص)<br>-تطوير الشبكة البشرية مما يوافق تقسيم |

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، يومي 13/12 نوفمبر 2005، بسكرة، ص 440.

|  |                                    |  |
|--|------------------------------------|--|
| المعارف الضمنية  | وينشر ويسمح بإعادة استعمال المعارف |  |
| استثمار معتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعارف الضمنية                        | مصادر المعلومات                    | -الاستثمار المكثف للتقنية بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرزمة وتحويلها                 |
| ميزة طويلة الأمد   | المدة                              | ميزة قصيرة الأمد   |
| -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم في المعرفة.<br>-تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة من آخر لآخر | الموارد البشرية                    | -مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.<br>-تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. |

المصدر: عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة في 12-13 نوفمبر 2005، ص441.

من خلال الجدول يمكن أن نستخلص أهم نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيين وذلك حسب اعتماد نوع المعرفة في كل إستراتيجية، ومصادر الحصول عليها، كما يوضح أيضا كيفية مشاركة الأفراد في إنتاج المعرفة وذلك بتطوير نظام الالكتروني بينهم.

### III- إدارة المعرفة ورسمتها في مؤسسات التعليم العالي

تعمل معظم مؤسسات التعليم العالي في بيئة لا تستطيع التحكم فيها، فإن نجاحها يتوقف على استجابتها الفعالة للعديد من القوى والتغيرات في مقدمتها العولمة والمنافسة العالمية، حيث ساهمت إدارة المعرفة في تحسين العمليات الداخلية لمؤسسات التعليم العالي مثل: معالجة المعلومات التنظيمية - التطوير التنظيمي .

لتكوين إدارات ومؤسسات تعليم عالي صالحة وناجحة فإننا نحتاج إلى ما هو أهم من رأس المال، نحتاج إلى إدارة مبدعة وذات استعمال ذكي للتكنولوجيا التي تكون العامل الحاسم فيها، تعتبر إدارة المعرفة المدخل الرئيسي في نجاح هذه المؤسسات بتحويلها إلى مؤسسات تصنع المعرفة ويتعاضم دورها بعدما تبين أن الميزة التنافسية تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية.

فلقد تغير التفكير في مؤسسات التعليم العالي نتيجة التطورات والتحول الاقتصادي، الفكرية والتكنولوجية التي صاحبت نهاية القرن العشرين والتي أدت إلى تغيير أساسي في فلسفة إدارتها، فأصبح التفكير السائد فيها محاولة إنتاج المعرفة وتوظيفها واستخلاص قيمة مضافة منها بما يحقق لها التميز في منتوجاتها والمحافظة عليها و ملائمتها في سوق العمل.

### III-1- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

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

قد تعددت مفاهيم تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي بتعدد وجهات نظر الباحثين، كون التعليم مجال جديد لتطبيق إدارة المعرفة على "أنها طريقة أو إطار تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية

من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية<sup>1</sup>. ويتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة موارد أساسية هي الأفراد والعمليات والتقنيات لتمكين المؤسسة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوفرة لديها بطريقة أكثر فعالية.

يقصد بإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها "العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التعليمية على اكتساب المعرفة وتوليدها وإيجادها وتنظيمها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المؤسسة والمستفيدين من خارجها"<sup>2</sup>.

ويقصد بها "جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات متبادلة، وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل بما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عملية التعلم الجماعي والفردى، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي"<sup>3</sup>.

وعليه نقول بأن إدارة المعرفة في التعليم العالي عملية ديناميكية تستند على ما هو موجود في ذهن الأفراد ومدى رغبتهم وقدراتهم في معارف إضافية من أجل تشجيع الابتكار، إضافة إلى الموجودات الفكرية مخزنها المعرفي واستخلاص معارف وإيصالها وتبادلها مع الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم حتى يتمكن من إيجاد قيمة فكرية مضافة من خلال<sup>4</sup>:

- دعم الابتكار بتوليد معارف جديدة والوصول إلى مخازنها لتصبح ملبية لمتطلبات الاستعمال المحلي.

- الإسهام في تكوين رأس مال بشري بتدريب القوى العاملة المؤهلة قابلة للتكيف

فمن أجل إدارة المعرفة وممارستها بشكل جيد ومثمر يجب<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>P. etrides Lisa A, Nodime Thad R, **knowledge management in Education : Defining the landscape**, the institute of knowledge management in education, USA, 2003, p10.

<sup>2</sup>ياسر عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، السعودية، جامعة أم القرى، 2008، ص 21.

<sup>3</sup>إيمان سعود أبو خضر، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، أيام 1-4 نوفمبر 2009، السعودية، ص 13-14.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

<sup>5</sup> ياسر عبد الله العتيبي، مرجع سابق، ص 24

- قدرة مؤسسات التعليم العالي على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة التفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة الصريحة التي تمثل رصيدها من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها.
  - نشر المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي المنظم فيها.
  - تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها.
- في حين تعتبر مؤسسات التعليم العالي لها القدرة على رسملة المعرفة من خلال عملية البحث العلمي والتراكم المعرفي الذي ينجم عنه، حيث تعني رسملة المعرفة بالنظر في المعارف المستعملة والمنتجة من قبل المؤسسة، واستخلاص الفائدة التي تساعد على زيادة قيمتها لتحقيق الهدف، بمعنى آخر يتم استخراج المعرفة الصريحة وتوظيفها وتراكمها وتطورها. لا بد من تحليل أربعة جوانب من خلال<sup>1</sup>:
- **الاكتشاف** : المشكلة تتعلق بتحديد "المعرفة الحاسمة" بمعنى المعرفة الصريحة *Le savoir* والمعرفة الضمنية فهما ضروريتان في عملية اتخاذ القرار وتقديم العمليات التي تشكل الأنشطة الأساسية للمؤسسة.
  - **المحافظة** : تتعلق بكيفية المحافظة على المعرفة، بما أن المعارف الصريحة لا بد من اكتسابها وحصولها من أصحابها ونمذجتها والحفاظ عليها، بينما المعارف ليست الصريحة لا بد من تشجيعها وتحويلها إلى معارف صريحة.
  - **التنمية** : تتعلق بكيفية تنمية المعارف وتطويرها داخل المؤسسة مع حفظ بعض القواعد المتعلقة بالسرية، مما يجعلها متاحة من: نشر، تقاسم، استغلال وجمع وخلق معارف جديدة وترتبط مشكلة رسملة المعرفة بمجالي الابتكار وإنشاء آليات تنظيمية افتراضية بين الأفراد.
  - **التفعيل** : ترتبط بتفعيل المعرفة، يجب تقييمها وتحديثها "حادثة المعرفة" ويمكن قياسها من قبل الخبراء، فخلق المعارف الجديدة تكون مرتبطة بالذكاء الاقتصادي.
- اعتبر التحول السريع وما نتج عنه من عوامل كثيرة، سبب في تعزيز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فعالية المؤسسات نتيجة العولمة وزيادة تعقيد مستوى ونوعية التعليم وتغير وجه المنافسة، وتشابك قنوات التوزيع مع سرعة انتقال المعلومات وزيادة سيطرة تكنولوجيا المعلومات نتيجة ارتفاع قيمة المعرفة كعامل من عوامل الإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> R. Dieng ; O. Corby ; F. Gandon ; A. Giboin ; J. Golebiowska ; N. Matta; M. Ribière, Op.cit. , p02.

<sup>2</sup> سيد الهواري، منظمة القرن 21 منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21، مكتبة عين الشمس، مصر، 1999، ص 05.

- إذ يعتبر قطاع التعليم العالي مناسباً لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة والأكثر احتياجاً لها مقارنة بالقطاعات الأخرى، لأن الباحث دائماً يبحث عن الأساليب والنماذج التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على ضمان المعلومات والمعارف ونشرها، فعمل من دواعي تطبيقها في التعليم العالي<sup>1</sup> :
- تمتلك مؤسسات التعليم العالي بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في العناصر البشرية والتقنية.
  - التعليم العالي على دراية بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.
  - إدارة المعرفة مهمة جداً بالنسبة لمثل هذه المؤسسات حتى يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين.
  - مهمة لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة.
  - التطور المتزايد في التعلم المرتبط بالعمل.
  - نمو مفهوم التعلم المستمر.
  - التفجر المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا المتمركزة حول التقنيات الحديثة في ممارسات العملية التعليمية.
  - امتلاكها لبنية تحتية معلوماتية حديثة<sup>2</sup>.
  - إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين عناصر العملية التعليمية.
  - إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول على المعرفة .
  - في ظل التشابه الكبير بين مؤسسات التعليم العالي الحديثة ومؤسسات قطاع الأعمال في العصر الحالي، هو توجيهها نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي تحت مسمى « Education Market » لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح لهذه المؤسسة ميزة تنافسية قد تكون اهتمام لها.
  - المحافظة على الزيادة المستمرة بين أعداد الطلبة ومعدلات التخرج.
  - المحافظة على القوى العاملة في مجال التقنية.
  - التوسع في تقديم خدمات التعليم الإلكتروني.
  - المنافسة على جميع المستويات من أجل تلبية احتياجات الطلبة في أي وقت وفي أي مكان.

<sup>1</sup>حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسن، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 253.

<sup>2</sup> إيمان سعود أبو خضير، المرجع السابق، ص 14-15

## 2. أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تتبع أهمية المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كونها تقوم على الابتكار والبحث عن المعرفة ونشرها، أين يمثل البحث العلمي أداة فعالة لإيجادها في حين يعتبر التدريس وسيلة لنشرها، ففي ظل المتغيرات والتطورات التكنولوجية أصبح دور مؤسسات التعليم العالي يتراجع بسبب نقص الإمكانيات وعدم مواكبة التغيير لمؤسسات هذا القطاع، لذا ينبغي أن تسعى لمواكبة التغييرات في المجتمع الموجه بالمعرفة كما أن حاجات الطلبة تتزايد باستمرار وذلك لمواجهة حياة العمل، لأن مستقبل المجتمعات قائم على الفرد القادر على اكتساب وتطبيق المعرفة والذي يملك المهارات الضرورية التي تساعد على استثمارها بشكل جيد<sup>1</sup>، وتظهر أهميتها في مؤسسات التعليم العالي كالاتي<sup>2</sup> :

- تسهيل العلاقة بين التعلم والعمل.
- تساعد الطلبة في تنمية مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.
- تساهم في إحداث توافق بين المعارف الجديدة والحالية.
- تدعم الربط بين التعليم والخبرة العلمية.
- تساعد في بناء القدرة على التعلم الذاتي لدى المتعلم وتكوينه
- تساهم في تأسيس برامج التعليم العالي والتعاوني من خلال المزج بين الدراسة وسوق العمل تحقيقاً لمبدأ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات الإنتاج.
- توفير إدارة فعالة مبدعة وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية.
- تنمية روح العمل الجماعي بين عناصر العملية التعليمية (الطلاب - أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة والعمل على تحقيق التميز الأكاديمي.
- تساهم في الانفتاح الفكري والمعرفي لمؤسسات التعليم العالي على المجتمعات الأخرى.
- تساهم في تشجيع البحث العلمي من خلال توليد وابتكار المعرفة الجامعية.
- كما يمكن إدراج أهمية إدارة المعرفة في التعليم العالي كالاتي<sup>3</sup> :
- تعد فرصة كبيرة للمؤسسات التعليمية لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> Center of Education Research and Innovation, **knowledge management in the learning society**, organization for economic, Operation and Development, OECD, 2000, p20-21.

<sup>2</sup> Tuomi Ilkka, **The Future of knowledge Management**, *lifelong learning in Europe*, vol VII, Issue 2, 2002, p05-07.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 42.

- تعزيز قدرة مؤسسات التعليم العالي للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
  - تعد أداة لاستثمار رأسمال الفكري لتحفيز مؤسسات التعليم العالي وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة.
  - إعادة النظر في رسالة المؤسسات التعليمية وأهدافها حتى تصبح مركز معرفي<sup>1</sup>.
  - تحويل منظمات التعليم إلى منظمات تعلم.
  - تطوير المناهج وطرق التدريس وأساليب التقويم.
  - تطبيق تقنيات الاتصال والمعلومات في التعليم.
- وعليه فإن أهميتها تكمن في كونها مؤشرا في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتعبير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.

### III-2- النشاطات الأساسية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

اكتسبت المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أهمية واضحة في نجاحها، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك الأكاديميون أن بناء الميزة التنافسية وأدائها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، وتحديدًا الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية التعليمية، مما أنجم عنه اتجاهات معاصرة لهذه المؤسسات التي تساعد على الإبداع وتعاضم الميزة التنافسية لها وتشجيع مؤسسات القطاعات الأخرى في الاندماج أو التحالف مع بعضهم لتحقيق تنمية مستدامة.

لقد كان تحول مؤسسات التعليم العالي نحو إنتاج المعرفة وتطبيقها على مختلف المستويات، له تأثيرات واضحة لعل عمليات إدارة المعرفة ونماذجها تحمل معها أفاق نظرية وممكنات تطبيقية لمدخل يوفر امتياز المهام لإعادة هندسة مؤسسات التعليم العالي وفق متطلباتها.

#### 1- تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

يشير استقراء الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة إلى تعدد النماذج المقدمة لوصف وترتيب عناصرها وعملياتها. كما قدم الباحثون نماذجًا وصفية لمكونات ومراحل حياة المعرفة، رغم اختلاف مسميات عملياتها ومكوناتها، وتباين ترتيب مراحلها من دراسة لأخرى إلا أن مراحل إدارة المعرفة تدور في معظمها حول خمسة نشاطات أساسية:

أ- **تشخيص المعرفة:** هي التي تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة في مؤسسة التعليم العالي وما هو متوفر من المعارف عند

<sup>1</sup> عبد اللطيف حيدر، "الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة كلية التربية، العدد 21، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 23.

أعضاء هيئة التدريس ومقارنتها بما هو مطلوب، فهي عملية ضرورية في مؤسسة التعليم العالي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأفراد (أعضاء هيئة التدريس) الحاملين لها، كما تحدد مكانها في القواعد المعرفية<sup>1</sup>، ولكي تتمكن المؤسسة من رصد قدراتها المعرفية يجب أن تحدد المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، إذ تعد عملية التشخيص من أهم العمليات تواجه المؤسسات لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص.

ب- توليد المعرفة: تأتي عملية التوليد بعد التشخيص تتمثل في ابتكار وإبداع وإنتاج أفكار جديدة، قد تكون مصادر الحصول عليها مصادر داخلية<sup>2</sup> التي يتم من خلالها استخلاص المعرفة الضمنية "الموجودة عند الخبراء" ، والصريحة "المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية"، وفي كلتا الحالتين لا يمكن استخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، ولا المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة، منها استحالة تمثيل كل المعرفة نتيجة وجود قيود تعيق تنفيذ عملية استخلاص المعرفة، لكن يمكن للمؤسسات توليد لمعارف جديدة<sup>3</sup> من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة من أجل تدعيم مكانتها التنافسية. ففي مؤسسات التعليم العالي يتم توليدها من خلال عدة وسائط كعملية البحث العلمي والدراسات التجريبية التي يقومون بها أعضاء هيئة التدريس والطلاب باعتبارهم عناصر العملية التعليمية فيها، حيث لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسؤول عنها وهذا ما يؤكد (Takauchi Nonaka) إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدونهم لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفزهم وتدعم نشاطاتهم التي يقومون بها هذا من خلال مصفوفته<sup>4</sup> التي تعرف بحلزونية المعرفة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> Kenneth Laudon, Laudon Jane, Eric Fibel, **Management des systèmes d'information**, 9<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, paris : 2006, p430.

<sup>4</sup> Toumi Miloud, Souleh Samah ; « L'entreprise apprenante :vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences » ; Revue des sciences Humaines ; N27/28 ; Université Mohamed Khider ; Biskra ;November2012 ;p46

ج- **تخزين المعرفة:** تعود عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية وهي عملية تشمل الاحتفاظ والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة<sup>1</sup>، ومؤسسات التعليم العالي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها أعضاء هيئة التدريس الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، فهؤلاء يأخذون معهم معرفتهم الضمنية الغير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة في شكل رسائل علمية وأطروحات دكتوراه ومقالات علمية منشورة. ومن هنا بات الاحتفاظ بها مهماً جداً خاصة بالنسبة لها لأنها تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة عقود مؤقتة، لأن إهمالها يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة المعرفة دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية للجامعة واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة من التكنولوجيا المستخدمة<sup>2</sup>. وتعد نظم إدارة المعرفة بعداً أساسياً ووجهاً مهماً من الأوجه الملموسة لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>3</sup>، حيث تعني بأنها "النظم المصممة لتكنولوجيا المبنية على قواعد المعرفة والتي تستخدم أساليب حديثة لتكنولوجيا المعلومات من أجل تجميع وتخزين جميع أنواع المعارف والخبرات والحكمة والذكاء البشري في أوعية إلكترونية ومعالجتها بحيث يتم تبويبها وتصنيفها وتحليلها وربطها بحالات محددة ومخصصة من القرارات التي تحتاج إلى تفكير ذهني معقد والرجوع إلى الخبرات السابقة، وذلك بتوفير نظم قواعد المعرفة والوسائل التفاعلية بين النظام والمستخدم"<sup>4</sup>.

د- **نقل المعرفة:** تعتبر عملية نقل المعرفة في منتهى الأهمية وذلك لكي تتجح المؤسسة<sup>5</sup>، وتتمكن من تطبيقها، فمن السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية (الانترنت، الانترنت، الاكسترنات)، فالمؤسسات مازالت تتطلع إلى نقل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة<sup>6</sup>، حيث أن مؤسسات التعليم العالي تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

<sup>1</sup> Martinis K, Heisig P, Vorbeck J, **knowledge management, best practices in Europe**, London; Springer, 2001, p4.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، الأردن، 2007، ص 42.

<sup>4</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 319.

<sup>5</sup> Zack.M.H, **Developing a knowledge strategy**, *California management review*, vol 41, N°3, 1999, p125.

<sup>6</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

بينما على مستوى مؤسسات التعليم العالي يتم نقل وتوزيع المعرفة المنتجة والمخزنة من قبل أعضاء هيئة التدريس عن طريق عملية التدريس في شكل "محاضرات، تطبيقات، التعليم الإلكتروني، التعليم عن بعد وغيره" وحجم المنشورات العلمية.

هـ- **تطبيق المعرفة** : تعتبر عملية التطبيق مهمة في عمليات إدارة المعرفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والنقل إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما ما تقوم به عمليات التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات، لذلك للمعرفة قوة إذا طبقت<sup>1</sup> . وهذا ما أكده **Robert Reix** بأن المعرفة تخلق قيمة عند تطبيقها، لأنها تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من أنشطة وقرارات.

فالتطبيق المعرفي يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزها ونقلها عمليات لا تعد كافية، فالهدف هو تحويلها إلى التنفيذ وإلا ستعد مجرد كلفة، ونجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المطبقة فالفجوة بين ما تعرفه المؤسسة وما نفذته يعد من أهم معايير التقييم. حيث يتمثل تطبيق المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي في براءات الاختراع وعدد الأبحاث العلمية القابلة للتنفيذ خاصة في المجال التكنولوجي والتقني وعدد الباحثين وعدد المنشورات العلمية في المجالات الدولية والمحلية.

فكل هذه العمليات داخل مؤسسات التعليم العالي تساعد على تحسين جودة الناتج النهائي المتمثل (خريجها، توظيف معارف جديدة، براءات اختراع، أبحاث علمية مواكبة العصر والتنمية... الخ) مما يحقق تكامل وتميز لهذه المؤسسات كما يجعلها في تطوير مستمر وعليه يمكن الوصول إلى الجدول رقم (21) الذي يوضح عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

#### الجدول رقم (21) عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

| العمليات             | على مستوى مؤسسات التعليم العالي   |
|----------------------|---|
| توليد المعرفة        | - البحث العلمي<br>- الدراسات التجريبية العلمية<br>- الترجمات العلمية ومقالات                              |
| تراكم (خزن) المعرفة  | - يتم خبزها على مستوى الوزارة الوصية أو في كل مؤسسة جامعية<br>- شكل وثائق ورقية أو خلفيات رقمية إلكترونية |
| نقل المعرفة وتوزيعها | - الشكل الكلاسيكي في التعليم (التدريس)<br>- شكل ترجمات علمية<br>- العمل بالفرق والتعليم الإلكتروني        |

<sup>1</sup>عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

|  |               |
|--|---------------|
| - مؤتمرات وندوات علمية عالمية ووطنية   |               |
| - نسبة الأبحاث العلمية والقابلة للتطبيق خاصة في التكنولوجيات والتقنيات الحديثة | تطبيق المعرفة |
| - الحصول على ناتج جامعي متميز ذو كفاءة عالية وفعالية في سوق العمل              |               |
| - تمكين من براءات الاختراع الحديثة .   |               |

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نستخلص بان مؤسسات التعليم العالي تعتمد على أربع عمليات للحصول على المعرفة وإدارتها، هذا بعد عملية تشخيص المعرفة ثم عملية التوليد (الإنتاج المعرفي) وصولاً إلى تطبيقها، بعد أشكال ومستويات لأنها تتألف من مجموعة ممارسات ومناهج تركز على إنشاء (توليد) المعرفة وتوزيعها واستعمالها وتحويلها داخل هذه المؤسسات من أجل تحسين جودة الناتج النهائي (الطالب، المعرفة الجديدة).

## 2. نظم إدارة المعرفة ووظائفها في التعليم العالي:

ظهر الاهتمام بنظم إدارة المعرفة، بعد منتصف التسعينيات من خلال إشارة بعض الباحثين إلى مفاهيمها ومبادئها، لكن التحدي الأكبر للمعرفة لم يكن في تكوينها وإنما في مشاركة تكاملها وتطبيقاتها خاصة تلك المعرفة المتخصصة ذات القيمة المضافة والتي تعزز من بناء مقدرات المؤسسة للتكوين وإدامة الميزة التنافسية.

كان تقليدياً عملية تكوين المعرفة ونقلها من خلال وسائل متنوعة مثل المقابلة وجها لوجه وما ينتج عنها من تفاعل مخطط له، مما يساهم في تنمية المورد البشري.<sup>1</sup> لكن مع توجه الأسواق والمؤسسات نحو العالمية جعلها تتحرك نحو الأشكال الافتراضية لكون الوسائل التقليدية بطيئة وفعاليتها قليلة لذلك اقتضت الضرورة إلى استخدام الوسائل بالطرق الإلكترونية.

عرف **P.H. Christensen** نظم إدارة المعرفة من خلال عمليتين: "تنظيم المعرفة والإدارة الفعلية للمعرفة" حيث تتضمن تنظيم المعرفة، خلق، إدارة واستخدام المعارف وإدارة المعرفة تتضمن دمج هذه العمليات من أجل تحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

يمكن أن نستخلص بأنها "تلك النظم التي تعمل على استكشاف القيمة من المعرفة، أي تحويل المعرفة الصريحة إلى أنساق رقمية وتخزينها". ويمكن تحديد ثلاثة مناهج رئيسية لتحديد نظم إدارة المعرفة من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 54/53.

<sup>2</sup> Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, **management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance** », éd : economica , paris, 2006, p46.

<sup>3</sup> Ibid. ;p47.

- **المنهج التكنولوجي للمعلومات "نظام المعلومات"** : يتركز على ضرورة الجانب التكنولوجي لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة من خلال منظورين :
  - المنظور التكنولوجي: KMS هي مجموعة أدوات تكنولوجية شاملة لنظم المعلومات
  - المنظور التكتيكي: يركز على الجوانب التنظيمية والثقافية لإدارة المعرفة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **المنهج النظمي**: يدرس نظم إدارة المعرفة في محيط شامل ويحاول تقسيم النظام إلى أنظمة فرعية لكل منها تعلب دورا واضحا.
- **منهج من حيث الرسمة** : هو الأكثر شيوعا حيث يتضمن تطوير مستودعات المعرفة والحفاظ عليها من الزوال، وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة من خلال الاكتساب - التخزين - الاسترجاع من أجل تشكيل هذه المستودعات لاستخراج الوثائق المطلوبة عند الحاجة، يتم تخزين واسترجاع المعرفة بفضل تكنولوجيا المعلومات وهذا حسب قدرة التخزين وإمكانية البحث عن المعلومة. و لنظام إدارة المعرفة ثلاثة وظائف تمثلت في<sup>1</sup> :
  - **وظيفة التكامل** : التركيز على التكنولوجيا المعتمدة، من خلال المعارف الصريحة التي تم إنشائها وتخزينها وإعادة استخدامها ، فهي تعتمد على (المعرفة الصريحة).
  - **وظيفة التفاعل** : تدعم إستراتيجيات التخصيص التي تجمع أفراد المؤسسة والمشاركين في التعاون وتنظيم المعارف فهي تسهل عمليات التواصل الاجتماعي من خلال عدد الوظائف المصنفة، كما أنها تركز على المميزات المتطورة في تقاسم وتعاون وتبادل المعرفة بين الخبراء.
  - **وظيفة الارتباط** : تهدف إلى تقليص الفجوة بين وظيفة التفاعل ووظيفة التكامل وربط بين منتجي المعرفة ومستهلكيها، تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها<sup>2</sup>، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع، حيث تخزين المعرفة يتطلب إنشاء (خلق) قاعدة البيانات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> R. Maier, **State of practice of knowledge management systems, results of an empirical study**, European online magazine of IT professional, vol3, N°1, February 2002, p112.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 197.

<sup>3</sup> Landon K, Landon y, Ecri. F, **Management des systèmes d'information** ;2006 ;op.cit., p430.

#### IV - النماذج الحديثة وممارسات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي:

##### IV -1- النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل تطبيق إدارة المعرفة:

إن التغيرات والتطورات التي عرفها عالم اليوم ناتجة عن الثورات المعرفية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات، حيث فرضت تحديات عدة أمام دول العالم خاصة الدول النامية، من أجل تحديد مكانتها في المنافسة لإثبات وجودها في ظل الصراع القائم الذي لا يتأتى إلا بإعادة النظر في منظومتها التسييرية لمؤسساتها، لمؤسسات التعليم العالي دورا كبيرا تلعبه في ضمان مخرجاتها من موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على قيادة التنمية، لاستجابة الطلب المتزايد فقد بادرت العديد من الدول المتقدمة إلى استحداث برامج وفروع جديدة للتعليم الجامعي.

##### 1- التعليم الإلكتروني إطار جديد للتعامل في مؤسسات التعليم العالي:

واجهت المؤسسات الجامعية في بداية الألفية الثالثة، تطورات وتغيرات على المستوى التكنولوجي لها رغم الإمكانيات الضعيفة، خاصة أن الساحة الدولية تمر بثورة تكنولوجية واتصالية معاصرة مما فرض عليها إعادة النظر في منظوماتها التعليمية، حيث قدر سوق المعلوماتية بحوالي 10-12 مليار دينار أين شكلت نسبة الأجهزة بـ 99% منه والنسبة الباقية موجهة للجانب البحثي وبلغت نسبة الاتصال بالوسائل العصرية بين (1% - 2%) فقط<sup>1</sup>.

فيقصد بالتعليم الإلكتروني "عملية التعلم وتلقي المعلومات تتم عن طريق استخدام أجهزة إلكترونية، ومستحدثات تكنولوجيا الوسائط المتعددة بمعزل عن ظرفي الزمان والمكان، حيث يتم الاتصال بين الدارسين والمدرسين عبر وسائل اتصال عديدة، وتلعب تكنولوجيا الاتصال دورا كبيرا فيها، وتتم عملية التعليم وفقا لظروف المتعلم واستعداداته وقدراته، وتقع مسؤولية التعلم بصفة أساسية على عاتقه"<sup>2</sup>.

ويعرف بأنه "نظام تعليمي ينقل فيه التعليم إلى الطالب من موقع إقامته أو عمله، بدلا من انتقال الطالب إلى مؤسسة التعليم ذاتها عبر واحد أو أكثر من الوسائط المتعددة والمتنوعة المرئية والمسموعة أو المقروءة أو المحوسبة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل بوخواوة، فوزي عبد الرزاق، أفاق التعليم العالي في ظل الألفية الثالثة، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004، ص 124

<sup>2</sup> الشحات سعد محمد عثمان، "توظيف تكنولوجيا التعلم الإلكتروني ضرورة حتمية لتحقيق جودة التعليم العام" مجلة كلية التربية بدمياط، العدد 51، مصر، 2007، ص 251-266

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، 2009، ص 312

يقصد به أيضا "طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب، وشبكاته، ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات واليات بحث ومكتبات الكترونية، وكذلك بوابات الانترنت سواء كان عن بعد أو في البيئة التعليمية من خلال استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد واكبر فائدة"<sup>1</sup>

فمن خلال التعريف السابقة يمكن القول بأنه أسلوب من أساليب إيصال المعلومة للمتعلم اعتمادا على التقنيات الحديثة للحاسب والشبكة العالمية للمعلومات ووسائهما المتعددة (كالأقراص المدمجة، والبرمجيات التعليمية، والبريد الإلكتروني وساحات الحوار والنقاش).

لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور أساليب وطرق جديدة للتعليم غير المباشر، تعتمد على توظيف تلك المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التعلم المطلوب، ومنها استخدام الكمبيوتر ومستحدثاته، وشبكة المعلومات الدولية بغرض إتاحة التعلم على مدار اليوم لمن يريده في المكان الذي يناسبه وذلك بواسطة أساليب تدعمها تكنولوجيا الوسائل المتعددة بمكوناتها المختلفة، بأعلى كفاءة وبأقل مجهود في أقل وقت ما يحقق جودة التعليم، من بين أنواعه ما يلي:

- **التعليم الإلكتروني المباشر:** يعني أسلوب وتقنيات التعليم المتعددة على الانترنت لتوصيل البحوث والمحاضرات بين المعلم والمتعلم، والتعليم الإلكتروني تدخل فيه الكثير من التقنيات والأساليب، فقد شهد في عقد الثمانيات اعتماد الأقراص المدمجة (CD) للتعليم، لكن عيبها كان واضحا هو افتقارها لميزة التفاعل بين المادة التعليمية والمتلقي، وذلك لمحاكاة فعالية أساليب التعليم الواقعية، ويجب أن نفرق بين تقنيات التعليم والاتصال بالبريد الإلكتروني<sup>2</sup>.
- **التعليم الإلكتروني المعتمد على الحاسب:** لازال التعليم الإلكتروني المعتمد على الحاسب Computer Based Training (CBT) أسلوب مرادف للتعليم الأساسي التقليدي، ويمكن اعتماده بصورة مكتملة لأساليب عديدة ضمن خطة تعليم وتدريب شاملة، يعتمد على مجموعة من الأساليب والتقنيات فمثلا إذا كان من الصعب بث الفيديو التعليمي على الانترنت فلا مانع من تقديمه على قرص مدمجة أو أشرطة فيديو، طالما ذلك يساهم في رفع جودة ومستوى التدريب والتعليم، ويتطلب

<sup>1</sup> محمود عبد السلام محمد الحافظ، "التعليم الإلكتروني ودرجة تمكن أعضاء هيئة التدريس الجامعي من تطبيق مهاراته"، المجلة

العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 14، اليمن، 2013، ص 09

<sup>2</sup> القار إبراهيم عبد الوكيل، استخدام الحاسوب في التعليم. دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2005، ص 489.

التعليم الإلكتروني ناحية أساسية تبرر اعتماده والاستثمار فيه، فهي الرؤية النافذة للالتزام به على المدى البعيد وذلك لتجنب عقبات ومصاعب في تقنية المعلومات ومقاومة نفور المتعلمين منه. أما أنواع التعليم الإلكتروني من حيث التقسيم الزمني فهي نوعين، هما المتزامن (Synchronous) وهو تعليم إلكتروني يجتمع فيه المعلم مع المتعلمون في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص Chat أو الصوت أو الفيديو، وغير المتزامن (Asynchronous) هو دعم تبادل المعلومات وتفاعل الأفراد عبر وسائط اتصال متعددة مثل البريد الإلكتروني e-mail لوحات الإعلانات Bulletin Boards ، وقوائم النقاش Listserv وهي وسائل التعليم الإلكتروني على حسب الاحتياجات.

ومن بين دوافع الاهتمام بالتعليم الإلكتروني منها:

- زيادة الطلب على الجامعات وعدم قدرتها على الاستيعاب.
- زيادة الطلب على التعليم والتدريب المستمر والتعلم مدى الحياة.
- زيادة الطلب على العمالة المعرفية في المجتمع المعرفي.
- الحاجة للتجديد والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.
- زيادة الوعي بأهميته والميزات التي يقدمها.
- تغير مستهلكي التعليم إذ أن زبائن التعليم العالي هم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وهذه الفئة تبحث عن برامج تعليمية أكثر مرونة وذاتية.
- تغير النظرة إلى التعليم من خلال:
- أصبح التعليم عملية مستمرة وليس مرحلة ثابتة، ففي الوقت الحاضر يجب أن يتعلم الفرد ويكون نفسه باستمرار .
- التعليم استثمار له عائد ربحي

يتميز التعليم الإلكتروني بمجموعة من الايجابيات والسلبيات يمكن طرحها في الجدول(29):

#### الجدول رقم(22): ايجابيات وسلبيات التعليم الإلكتروني

| سلبيات التعليم الإلكتروني   | ايجابيات التعليم الإلكتروني   |
|---|---|
| - انخفاض التفاعل والتعايش الاجتماعي بين الطالب والمدرس.               | - المرونة في الوقت والمكان.   |
| - صعوبة التعرف إلى الجوانب الإنسانية المتعلقة بخبرة المعلم وسلوكياته. | - سرعة تطوير البرامج ومحتوى المناهج عبر الانترنت.                     |
| - يوصف التعليم الإلكتروني بأنه ممل إذ بموجبه                          | - انخفاض الكلف المادية مقارنة مع الكلف المترتبة على التعليم التقليدي. |

- |  |  |
|--|--|
| - إعطاء للتعليم صبغة عالمية والخروج من الصبغة المحلية.                     | - يتعامل المتعلم مع الحاسوب والبرنامج المعد لهذه الغاية.   |
| - سرعة الوصول إلى المعلومات وتنوع أشكالها.                                 | - يزيد من كلف التعليم على الطلاب إذ بموجبه سيدفع الطالب مبالغ إضافية على ما يدفعه للنظام القديم. |
| - استمرارية التواصل بين الكلية وخريجها من خلال إشاعة ثقافة التعلم المستمر. |  |
| - تنويع وسائل التعليم مثل المشاركات التفاعلية والنقاش الجماعي.             |  |

المصدر: من إعداد الطالبة

فالاهتمام بالتعليم الالكتروني على مستوى مؤسسات التعليم العالي أصبح حديثاً من اجل تحسين جودة ونوعية مخرجاتها ودخولها إلى عالم المعرفة والإبداع وهذا يقتضي بتوفير الموارد التالية<sup>1</sup>:

● **المعارف:** تلعب مؤسسة التعليم العالي دورا بارزا في توفير وإنتاج المعارف للطلاب، حتى تكون هذه الأخيرة فعالة يجب أن تتجدد باستمرار وتتماشى مع المعارف العلمية والتقنية المتوفرة في المحيط الخارجي والآتية من مختلف المصادر المتاحة في بنوك المعلومات، التي تقوم بجمع وتحليلها في مختلف الميادين، فينبغي التركيز على توسيع دائرة المعارف التطبيقية خاصة عن طريق البرامج التكوينية، بحيث تسعى إلى توسيع حيز معارفها بتوسيع وتشجيع مراكز البحوث العلمية والعمل على تحسين جودتها، من اجل ضمان نوعية مخرجاتها، كما فرض التطور التكنولوجي نوعا جديدا للمورد البشري من خلال استعماله التقنيات الحديثة المتوفرة، مما اجبره بالتوجه نحو الاستثمار في الميدان البحثي من اجل تطوير المعارف وإنتاج الكفاءات والخبرات المطلوبة، وهذا من خلال التطوير في الإمكانيات البشرية اللازمة.

● **الوسائل المادية والتكنولوجية:** يتطلب توفير المعارف ونقلها إلى التحكم في الوسائل المادية والتكنولوجيات الحديثة المعتمدة في مجال المعلومات والاتصالات، التي تعمل على جمع وتنظيم المعلومات وتحليلها ومعالجتها باستخدام برمجيات متطورة، تساعد على توليد و تخزين ونقل المعارف وتطبيقها وتوسيع نطاقها في الميدان العلمي، حيث كان لمؤسسات التعليم العالي هي الأخرى مطالبة بتطبيق التكنولوجيات الحديثة من اجل الرفع من نوعيتها وتوفير المعارف اللازمة من خلال اعتماد معظم الجامعات على التعليم الالكتروني، الذي يعد من بين المستحدثات التكنولوجية التي أصبح

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، المتغيرات البيئية العالمية وتأثيرها على المناهج والتكنولوجيا، الدولى حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي،

توظيفها في العملية التعليمية ضرورة ملحة للاستفادة منها في رفع كفاءة التعليم. وقد ظهر في منتصف التسعينات، وأصبح يختصر مصطلحه (E-Learning) نتيجة للانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في العملية التعليمية، بحيث تمكنت الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى من إطلاق برامجها التعليمية والتدريبية إلكترونياً عبر الإنترنت.

كما يعد استخدام الإنترنت - احد أهم وسائل التعليم الإلكتروني، بحيث يوفر المعلومات الضرورية بشتى أنواعها للمتعلم والمعلم، ويعتبر احد التقنيات الحديثة في منظومة التعليم العالي، وهو من المعايير الأساسية لقياس ضمان جودته، لان تطبيقه يؤدي بشكل عام إلى إكساب المتعلمين مجموعة من المهارات التقنية التي تطلبها حياة عصر المعلومات، فهو يعزز جودة التعليم العالي من خلال تحفيزه للمتعلم الذي يكسبه المهارات الأساسية "البحث، المشاركة، التأليف، التواصل، العرض، التقديم". وقد أدى استخدامه في التعليم العالي إلى تغيير الدور التقليدي لعضو هيئة التدريس في العملية التعليمية، من كونه مصدر المعلومات الوحيد للطلبة إلى مرشد وموجه لهم إضافة إلى كونه متعلماً في الوقت نفسه. وهذا أدى إلى زيادة وتعزيز التعاون بينه وبين طلبته حول آليات وأساليب استخدامه المختلفة وكيفية الحصول على بيئة تعليمية فعالة وتفاعلية، وعليه يؤثر التعليم الإلكتروني على التعليم العالي من خلال:

- تطوير سياسات وبرامج التعليم العالي من خلال الطالب الذي يمثل المحور للعملية التعليمية، على عكس من ذلك في المفهوم التقليدي الأستاذ هو القائم بعملية التعليم، وبالتالي يتيح الفرصة للنمو وتطور الطلبة على المستوى الشخصي والأكاديمي.
  - يوفر للطلاب التقنيات والأجهزة الإلكترونية الحديثة في دراستهم.
  - تصبح جميع مؤسسات التعليم العالي مرتبطة بالتقنيات والأجهزة الضرورية التي تمكنها من مسايرة تقنيات العصر.
  - يساعد في حفظ المعلومات وسهولة تحديثها وتوفيرها في زمن قصير من خلال الكتب الإلكترونية والمكتبات الإلكترونية.
  - يقلل من نفقات التعليم بشكل كبير كما انه يحرر قيود التعليم من قيود الزمان والمكان.
- ونتيجة لما تم تسجيله من عجز في النظم التعليمية، وعدم فعاليتها ومقدرتها على مواكبة وتلبية حاجات المجتمعات المعاصرة، تأتي بالضرورة مواجهة التحديات بتطوير نظام تعليمي عالي الجودة لتعزيز التنمية الاقتصادية القائمة على المعرفة التي تزدهر في ظل التعليم، والتنسيق من أجل بناء برامج ذات توجه استراتيجي لتوظيف أنظمة وحلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية بتطبيق منظومة

التعليم الإلكتروني، من خلال تبادل المعلومات والمعرفة وانفتاحها على جميع الثقافات، من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- خلق بيئة تعليمية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة مع التنوع في مصادر المعلومات والخبرات.
- دعم عملية التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل الخبرات والآراء والمناقشات والحوارات الهادفة باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة.
- إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات التقنية لاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة.
- خلق شبكات تعليمية لتنظيم وإدارة عمل المؤسسات.
- سهولة وتعدد طرق تقييم تطور الطالب.
- الحصول على المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.
- دراسة الكثير من المشكلات التعليمية التي تعوق تحقيق جودة التعليم وتقديم البرامج والخطط للتغلب عليها.
- توظيف التكنولوجيا الجيدة بشكل فعال في العملية التعليمية.
- إعداد دراسات وأبحاث يتم من خلالها التوصل إلى أساليب تعليمية جديدة ونظريات وممارسات تؤدي إلى تحقيق جودة التعليم عند تطبيقها.

## 2. النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل إدارة المعرفة:

تمتاز العديد من الدول بعدم التجانس من حيث الهوية والأهداف، فحاجتها هو إحداث شراكة وانفتاح مع المجتمع الدولي من خلال قيام مؤسسات التعليم العالي بطرح برامج عالمية فعالة، بغية تبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والبحوث التعاونية ومشاريع التنمية المشتركة والمناهج والبرامج المشتركة، وعليه يتفرع العديد من الصور المختلفة التي تمثل أنماط مقترحة للتعليم العالي<sup>2</sup> :

- **الجامعة العالمية The world university**: تضم هذه الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من جميع أنحاء العالم، فهي قادرة على إبراز التنوع العالمي من خلال طلبتها وبرامجها الأكاديمية وكلياتها حيث يكون تمويلها عالمياً أكثر من كونه محلياً، يمكن اعتبار الولايات المتحدة الأمريكية

<sup>1</sup> نجوى حرنان، نعيمة يحيى، "ضمان جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم

العالي، يومي 4-5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، المملكة البحرينية، ص 10-11

<sup>2</sup> James J, Duderstadt, **A choice of Transformations for the 21st Century University**, the chronicle of Higher Education, vol 42, Issue, 22, February 4, 2000, p 01-03.

- هي الأكثر دول العالم التي بدأت بانتهاج هذا النوع من الجامعات كما أنها تستقطب العديد من أعضاء هيئة التدريس من جميع أنحاء العالم.
- **الجامعة المتنوعة The Diverse University:** هذا النوع من الجامعات يقدم الخدمة للمجتمعات ذات الأعراق والأجناس والأديان المختلفة حيث يعطي التنوع الموجود القوة الفكرية والثقافية في الجامعة، كما أنه يساهم في خلق بيئة فريدة من نوعها حيث تقوم فلسفتها على الانفتاح للعديد من الأفكار والمناهج والآراء ومؤسسات جامعة وليست مفرقة.
  - **الجامعة المبدعة The Creative University:** تسعى إلى الانتقال من حفظ المعرفة ونقلها إلى إنتاجها وابتكارها، مع التركيز على أساليب التدريس والمهارات الإبداعية واستبدال دور الصفوف إلى ورش، ودور عضو هيئة التدريس من دور الملقن إلى دور قائد الفريق الإبداعي مع إتباع مبدأ التحالفات الإستراتيجية وإنتاج برامج عالمية مشتركة.
  - **الجامعة المتكاملة<sup>1</sup> The Divisionless University:** هي الجامعة التي تكون أكثر تكاملاً وشمولية وأقل تخصصاً حيث تمتلك شبكة من الهياكل بعضها حقيقي والبعض افتراضي (Virtual) فالمؤسسات المتخصصة في الأدوية قد تلجأ إلى إجراء البحوث الأساسية في البيولوجيا والجينات الوراثية في المخبر التابعة للجامعة، وقد تلجأ كليات الحقوق إلى إجراء بحوث مشتركة مع كليات الاقتصاد وغيرها والعكس صحيح.
  - **الجامعة المستمرة مدى الحياة The Longlife University:** في هذا النوع يحدث إبرام تعاقدات بين مؤسسات التعليم العالي والطلبة لتستمر مدى الحياة فالهدف من ربط هذه المؤسسات مع المجتمع والمؤسسات الصناعية والعالم الخارجي هو أن يقدموا الطلبة ما يطرأ عليهم من تقدم علمي وتكنولوجي بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، كما يتعهد الطلبة بعد دخولهم لسوق العمل بمساهمة تصميم برامجهم التطبيقية، وتقديم خبراتهم وتجاربهم الذين مازالوا يزولون الدراسة.
  - **الجامعة المنتشرة The Ubiquitous University:** هي عبارة عن سلسلة مترابطة من النظم والمؤسسات الثقافية والاجتماعية كالمكتبات والمؤسسات الإنتاجية، حيث تزود هذه المؤسسات الطلبة بفرص التعلم الجديدة وشبكات المعلومات ومراكز التعلم المنتشرة في كل مكان وزمان.
  - **الجامعة المختبر The Laboratory University:** تنبع هذه الجامعة من مؤسسات إنتاجية كبرى وتوظفها لإجراء البحوث التطبيقية من أجل زيادة الإنتاجية والأرباح حيث تتحول الجامعة إلى مختبر تجارب لتطوير النماذج الجديدة والصناعات المستقبلية.

<sup>1</sup> Ibidem

- **الجامعات الافتراضية (الإلكترونية) Virtual University:** لقد أدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى ثورة في التعليم عن بعد وعبر المسافات، حيث تراوح ذلك من التعليم بالمراسلة إلى استخدام النظم الإلكترونية التي أصبحت سائدة بواسطة استخدام الوسائل السمعية والبصرية، الرقمية، المنقولة عبر المسافات لأنها تبيث في الغالب من الأقمار الصناعية، شهدت السنوات الأخيرة ثورة في طريقة التعليم والتدريس أين ظهرت مجموعة كبيرة من المصطلحات التعليمية الجديدة المتداولة منها التعليم الإلكتروني، التعليم على الخط، التعليم عن بعد، التعليم مدى الحياة، التعليم وغير ذلك من المصطلحات. لأنها يتم فيها تفاعل بين جميع عناصر العملية التعليمية<sup>1</sup> دون أن يكون حواجز جغرافية وزمنية، وعليه تحقق مبدأ التعليم الذاتي مدى الحياة".<sup>2</sup>
  - **الجامعات الاستثمارية (المنتجة):** طموح الجامعات بلا حدود في أي مجتمع كان، وعليه يجب إيجاد مصادر أخرى يمكن أن تضيف للدعم الحكومي مساعدة الجامعات بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها وكان من أبرز البدائل المتاحة "الجامعة المنتجة" هو أسلوب متبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنيا، يعني أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للآخرين مع الحفاظ على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع.
- يعتبر نموذج الجامعة المنتجة نموذجا مرنا يحقق التوازن، فهو جزء لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة به، وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى ويقصد بها " تلك الجامعة التي تحقق وظائف التعليم، البحث العلمي والخدمة العامة وتتكامل فيها تلك الوظائف كي تمنحها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية، فضلا عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال وسائل متعددة منها كالتعليم الممول ذاتيا، التعليم المستمر، الاستشارات، البحوث التعاقدية والأنشطة التجارية وغيرها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يس عبد الرحمن قنديل، نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الافتراضية، المؤتمر العربي الثاني حول "تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مايو 2007، ص 151.

<sup>2</sup> عادل سالم موسى معاينة، "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد3، سبتمبر 2008، الأردن، ص 108.

<sup>3</sup> نقلا عن فهمي الشربيني، طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات، مجلة المعرفة، العدد 177، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2009، ص 01.

- **الجامعة الصناعية (University of Industry) (التجربة البريطانية):** بدأت فكرة الجامعة الصناعية عام 1998 تشبه فكرة الجامعة المفتوحة هذا من أجل تقديم المهارات مع توفير التدريب والتعليم اللازمين لكل عامل في كل مجالاته وقد اشتدت الحاجة إلى هذا النوع من الجامعة بسبب<sup>1</sup> :
  - إيجاد الفرص أمام الأفراد للعمل وتطوير اتجاهاتهم نحو المهنة، وإقامة سوق تنافسي.
  - تمثل عامل مهم في قضية التعليم في سوق العمل لدى الحياة.
  - رفع كفاية القوى العاملة وتوفير فرص التدريب أثناء العمل.
  - الزيادة على التنافس الدولي وتوفير الاتصال السريع.
 فمن أسباب ظهور هذا النوع من الجامعات يعود إلى<sup>2</sup> :
  - التغيير الاجتماعي والاقتصادي في طبيعة العمل والتعلم والتغير في سوق العمل وضعف العلاقة بين العامل وصاحب العمل وبروز العاطلين عن العمل.
  - الحاجة إلى مهارات عالية واستمرارية التعلم والتدريب لكي تحافظ على مكانة العمل والمساهمة في الاقتصاد الكلي.
  - عدم رضا أصحاب العمل عن المهارات العامة والخاصة للعاملين في مجالات الإدارة العلمية الحديثة وتقنية الاتصالات والمعلومات.
 حيث تخضع هذه الجامعات إلى تبعية وتمويل شراكة القطاعين العام والخاص، ولها نظام يحدد الشراكة لكن أغلبية مدرسيها من مصادر خارجية.
 ولتطوير التعليم العالي في ظل التطورات العلمية والمعرفية التي توظف التكنولوجيا وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يجب<sup>3</sup>:
  - الأخذ بمرونة في التعليم العالي بنية وأهدافا، برنامجا ومنهاجا، مع إعادة النظر في هياكل مؤسسات التعليم العالي القائمة والتحول إلى نمط التعليم المرن المواكب لاحتياجات التنمية بالتعاون مع مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني عن طريق تطبيق إستراتيجية التنوع بين مؤسسات وبرامج التعليم العالي.
  - بناء القدرة على التعلم الذاتي لدى المتعلم.

<sup>1</sup> محمد نبيل نوفل، الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للتربية، العدد 22، المنظمة العربية للثقافة والفنون، القاهرة، 2002، ص 183.

<sup>2</sup> عادل سالم موسى معاينة، مرجع سابق، ص 119

<sup>3</sup> محمد نبيل نوفل، مرجع سابق، ص 190

- إقامة نظم الاعتماد لبرامج التعليم العالي وتطبيقها بصرامة لضمان النوعية فيها
- تأسيس برامج التعليم العالي التعاوني القائمة على المزج بين الدراسة والعمل مع تعاون مؤسسات الإنتاج، والربط القوي بين التعليم وسوق العمل لتحقيق مبدأ الشراكة بينها وبين مختلف قطاعات الإنتاج.
- تحويل مؤسسات التعليم العالي إلى مؤسسات تعليم مستمر توفر الإبداع وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية والتأكيد على استقلاليتها في ظل وجود معايير ملائمة.
- توفير المرونة لمواجهة حاجات السوق والمجتمع المتجددة للعمالة والاهتمام بتنوع التعليم مثل التعليم عن بعد - التعليم الإلكتروني.

#### IV-2- مجالات ممارسة وصعوبات التطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي:

##### 1. مجالات ممارسة تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي:

- من الضروري تطبيق إدارة المعرفة يشمل جميع أجزاء المؤسسة وثقافتها التنظيمية، وهذا من أجل تحسين سبل أدائها وتأقلمها مع التصورات الحاصلة في محيطها، فأنسب المجالات تطبيقاً لها:
- عملية تسجيل الطلبة عن بعد باستخدام الشبكة العالمية العنكبوتية (الانترنت).
- دعم عملية تهيئة الطلبة الجدد عبر موقع الجامعة الإلكتروني وذلك من خلال توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها ولوائحها وسياساتها وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب الملتحق بها حديثاً.
- دعم عملية تعلم الطلبة وهذا من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجه الأكاديمي، إضافة إلى توفير الأنشطة والأساليب التقويم وغيرها.
- أما عن **Jillinda, others** فقد حددوا خمسة مجالات لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "البحث العلمي، تطوير المناهج والبرامج التعليمية، الخدمات والأنشطة الطلابية، وخدمات الخريجين، الخدمات الإدارية، التخطيط الإستراتيجي"<sup>1</sup>، كما توجد عدة إجراءات لتطبيقها :
- توفير المعلومات والمعارف بصورة تزود الطلبة بالقدرة على تشكيل جدول الموارد المتاحة لهم.
- تدعيم عملية مشاركة الطلبة في الخبرات والتدريبات الجامعية ومشاركتهم في الموارد العملية المتاحة.
- تدعيم عملية المذاكرة الجماعية للطلبة عن طريق التوزيع الجيد للوقت الزمني.
- تقديم طرق وأدوات تسهل وتساعد تبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

<sup>1</sup> Jillinda J, Kidwell, Karen M, Vander Linde and Sandra L Johnson, **Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education**, *Reduces Quarterly*, November 2000, n°04 , p31.

فتطبيقها لا يقتصر على مجال محدد من المجالات بل تشمل "التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع- التخطيط الإستراتيجي - الخدمات الإدارية - الشؤون والخدمات الطلابية - خدمات الإرشاد الأكاديمي - أعمال القبول والتسجيل - خدمات المكتبات ومصادر المعلومات - شؤون أعضاء هيئة التدريس، قياس وتقييم الأداء المؤسسي - تطوير أعضاء هيئة التدريس- تطوير المناهج والبرامج وغيرها"<sup>1</sup>. حيث تتناول إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية ثلاثة مجالات<sup>2</sup>:

- **التعليم:** يهدف إلى نشر المعرفة وليس المعلومات فقط لكننا ينبغي أن يكون توازن بين كلا منهما، فالمهمة الرئيسية له في مجتمع المعرفة تجعل الطلبة يستخدمون الطرق الفعالة لمواكبة ومواجهة النمو السريع والمتزايد من المعرفة، وعليه يجب التركيز على عملية التعلم أكثر من التدريب، لأن التدريب يعتبر نشاط وقتي أما التعلم هو عملية غير متناهية يمكن أن تحدث في أي زمان ومكان، وعليه يصبح المتعلم الهدف الرئيسي في العملية التعليمية داخل منظمة التعليم العالي لأنها توفر جميع الطرق التي تساعدهم على التعلم بفاعلية، لان التعليم الجامعي لا يقتصر على التدريس المهني فقط إنما هدفه تنمية المهارات والقدرات. يعتبر نشر المعرفة جزءا رئيسيا في مساهمة جودة التعليم العالي من خلال تبني بعض المداخل :

- عملية التقييم الذاتي للجامعة والطلبة: تقييم سمات المحاضرين والهيئة التدريسية وطريقة أدائهم.

- جودة الرقابة الخارجية التي تتم عن طريق بعض المؤسسات المتخصصة.

- **البحث:** يعتبر البحث عملية رئيسية في التعليم العالي، وإذا ربطناه بإدارة المعرفة يمكن أن نطلق عليه توليد المعرفة، لأنه يهتم بإنتاج معرف جديدة قد تساهم في حل المشكلات وتحسين جودة خدمات المنظمات التعليمية والمراكز البحثية خاصة. نظرا لكون عملية البحث وتوليد المعرفة عمليات معقدة، فإنه لا يمكن إدارتهم بطرق تقليدية فالبحث الأكاديمي يهدف إلى زيادة الرصيد المعرفي الذي يتميز خاصة ب :

- يتم إجراءه في بيئة تدعم الحرية الأكاديمية للباحثين.

- يتضمن مخاطرات عملية واقتصادية واحتمالية فشل هذه البحوث.

- المهارات والاتجاهات والدافعية التي تخص هذه المدخلات تعتبر أسبابا رئيسية لإدارة

الجودة لا يمكن اقتصارها على النماذج الرياضية.

<sup>1</sup>إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup>حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 259 - 262.

• **خدمة المجتمع:** يتضمن مجموعة من المهام المتداخلة بدءا من البحوث العلمية انتقالاتا إلى الفوائد العلمية من نتائجها وأخيرا إلى الوظائف المتاحة لأفراد المجتمع، كما يمكن التعلم مدى الحياة خدمة للمجتمع، لأن المعرفة الإنسانية تتناقص وتتغير في مجتمع المعرفة فما يتعلمه الطالب اليوم غدا يصبح دون جدوى ولمنع هذه المشكلة يجب أن تقدم منظمات التعليم العالي مقررات علمية جديدة تساعد الطلاب الخريجين على مواجهة التطورات العملية التي يشهدها عالم اليوم.

## 2. فوائد وصعوبات التطبيق في التعليم العالي:

باعتبار تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي موضوعا مهما وجديدا في طرجه لكنه لا يخلو من فوائد وسمات ولا يوجد نموذج موحد وواضح لتبني هذا المدخل فيها. لقد حدد كل من **Jillinda & Johanson** الفوائد المستفادة من عملية تطبيقها في التعليم الجامعي وفق المحاور التالية<sup>1</sup>:

### أ- الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي :

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية.
- توفير الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث.
- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.
- تخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي.

### ب- الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج :

- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة عن طريق تحديد أفضل الممارسات.
- تحسين جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج.
- تدعيم جهود أعضاء هيئة التدريس خاصة حديثي الخدمة.
- تحسين الخدمات الإدارية والتعليم باستخدام التقنية.
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو برنامج نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات الربط بين الأفراد.

### ج- الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين :

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلبة : خدمات المكتبات، المعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلبة.

<sup>1</sup> Jillinda J, others, op cit, p32-33.

- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود الموزعة والمجزئة حاليا بين أعضاء هيئة التدريس والموظفون الذين يقومون بخدمات مساندة للطلاب.
  - تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة الخريجين ورفع مستواهم.
- د- الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية :**
- زيادة قدرة منظمة التعليم العالي على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات.
  - تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في منظمة التعليم العالي، وذلك لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية في عملية الاتصالات.
- هـ- الفوائد المتحققة من التخطيط الإستراتيجي :**
- تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية والتخطيط الإستراتيجي وصنع القرار.
  - تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية.
  - تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.
  - تبادل المعرفة المجمع من عدة مصادر متعددة داخليا وخارجيا، يساعد منظمات التعليم العالي في التحويل إلى منظمة متعلمة وهي تلك المنظمة القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.
- أما من ناحية عوامل النجاح التي تساعد على التطبيق هي:
- توفير بنية تحتية تقنية متكاملة، تتضمن الشبكات - قواعد المعلومات - البرامج - خبراء في أنظمة إدارة المعرفة.
  - ثقافة تنظيمية تساعد على تدعيم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.
  - بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل.
  - دعم الإدارة العليا وذلك بتوفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام وتوفير التدريب.
  - اتصاف منظمة التعليم العالي كونها منظمة متعلمة.
  - إيجاد أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة.
  - إيجاد نظام لحماية وأمن المعرفة.
  - إن وظائف البحث والاسترجاع التي يقوم بها نظام إدارة المعرفة تدعم في سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها.

## • صعوبات تطبيقها:

- يمكن أن نستنتج من أن تطبيقها على عناصر التنظيم التعليمي وفق المجالات المذكورة يساهم في تعزيز قدرات منظمات التعليم العالي. لكن من أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها كالاتي:<sup>1</sup>
- العاملين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
  - الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.
  - نقص الوعي والفهم للفوائد والعوائد المتحققة من جراء تطبيق إدارة المعرفة.
  - نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
  - نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
  - نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
  - نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.

<sup>1</sup> Milan, Jhohn H, **knowledge management : for higher education**, Eric Digest, curry school of education, university of Virginia, 2002, p04.

### خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل لأهم الاسهامات التي رافقت تطور إدارة المعرفة، بداية من النموذج المشهور لـ **NONAKA TAKAUCHI** الذي قدم الانماط الاربعة لتحويل المعرفة: الاشتراكية والتوضيحية و التركيبية والاستبطان، و **WIIG** الذي قدم نموذجا يحقق اربعة اهداف رئيسية هي بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها، ونموذج **DUFFY** الذي يشمل الحصول على المعرفة، تنظيمها، استرجاعها، توزيعها وإدامتها، وأخيرا النموذج المقدم لـ **J.Y.BUCK** الذي يضم انتاج الخبرة، رسمة ونشر المعرفة، القبول وتقييم الخبرة وتحسينها.

تميزت هذه النماذج بتحليلات تختلف من حيث النسق وتشارك في هدفها المتمثل في ترقية المعرفة في المؤسسة، من خلال العمليات المعروفة من إنتاج خزن ونقل المعرفة واستخدام المعرفة، فهي تمثل اساسيات في الفكر الاداري الحديث ومصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة.

من هذا المنطلق، تهدف مؤسسات التعليم العالي الى تحقيق الجودة وفي نفس الوقت تهتم بتنمية المعرفة في كل المستويات، خصوصا في ظل الاقتصاد الذي يتطلب الجودة ومستوى عالي من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، وتتمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها بغية تنمية الإبداع والابتكار عندها، مما جعل مؤسسات التعليم العالي لا تقتصر فقط على هدف الوصول اليها بل تجاوزها يجعل منها وسيلة لتحقيق اهداف اخرى على غرار الاهتمام بالمعرفة.

# الفصل الثالث :

واقع التعليم العالي والبحث

العلمي بالجزائر

**تمهيد :**

في هذا الفصل نحاول تسليط الضوء على التطورات الحاصلة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية، باعتباره احد القطاعات الهامة والحساسة في الإنتاج المعرفي. إذ يتم استهلاك منتجاته بصفة دائمة من طرف جميع شرائح المجتمع، وهذا مما سيجعل من نتائج الدراسة أكثر شمولية وتعبيرا عنه. كما سنحاول استقراء الوضع لبعض الدول من خلال دراسة بعض التطورات العالمية على منتجات التعليم العالي والبحث العلمي إضافة إلى تطوراتهم في المنتجات المعرفية التي تمتلك تنافسية وجودة عالية فيه.

أما على المستوى الوطني، فلقد أضحت التنافسية والجودة احد الحلول المطروحة لمواجهة العديد من المشكلات البحثية والتعليمية، وبات واضحا الاختلال بين حجم الطلب والعرض في سوق العمل خاصة أن الإصلاحات التي شرع فيها القطاع مع بداية اهتمامه بتحسين جودة مخرجاته حديثا، مما سيؤدي إلى إنعاش النمو في سوق العمل وتعزيز روح الإبداع والابتكار. وسجل قطاع التعليم العالي الوطني في الوقت الراهن تطورات وإصلاحات تنظيمية وبيداغوجية تعمل على ترقية الحركية وتدويل الشهادات، في إطار التعريف على القدرات التعليمية والبحثية مما سيتم الوقوف عليها ومعرفة السياسات والبرامج التي ستنتجها الدولة إضافة إلى التعرف عن أساليب تدعيم الإنتاج المعرفي.

**I- توجهات البحث العلمي في بعض الدول:**

على غرار التغيرات السريعة التي شهدتها العالم في جميع مجالاته، خاصة التعليمي منها وعلى كافة مستوياته نتيجة العولمة، عرف البحث العلمي تطورات وتحولات هامة جعلت السياسات التعليمية العالمية والوطنية، منها تتجه نحو تحسين وضمان جودة مخرجاته، عن طريق الدعم الداخلي لهذه المنظمات التي تنعكس على أداء سوق العمل، وبالمثل على مستوى الإبداع والتطوير التكنولوجي، لقد كان لسياسات الدول المتقدمة دورا كبيرا في تشجيع الشراكة بين القطاعين والرفع من نسبة إنفاقها على البحث العلمي.

يعد هذا الأخير المؤشر الحقيقي لتقدم الدول ورفي مجتمعاتها، كما يمثل الركيزة الأساسية لغالبية دول العالم المتقدم، فلم يعد ترفا أكاديميا فحسب ما تقوم به المؤسسات التعليمية للوصول إلى الإبداع والتميز المؤسسي، بل أصبح ضرورة ملحة لتحقيق التنمية المستدامة في مجتمعاتنا.

فهو احد الوظائف الهامة في مؤسسات التعليم العالي، لأنه يعبر عن تغيير الواقع ودفع عجلة التنمية داخل المجتمعات، ويعتبر أكثر الأساليب ملائمة للتحديث والتطوير، وإيجاد حلول للكثير من المشاكل سواء على المدى القريب أو البعيد، فالاهتمام به جاء نتيجة ثورة المعلومات والانفجار المعرفي خصوصا، وعليه فنجاحه في هذه المؤسسات يتوقف على كثير من الإمكانيات المادية والبشرية لها، على غرار الباحث العلمي ومخابر البحث. فعليه يعتبر البحث العلمي من الوظائف الثلاثة التي يستند عليها التعليم الجامعي المعاصر.

**I-1- الاطار المعرفي للبحث العلمي****1. مفاهيم حول البحث العلمي:**

يمكن تعريف البحث العلمي على انه "عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من اجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (موضوع البحث)، بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج، والوصول إلى نتائج صالحة التعميم على المشاكل المماثلة تسمى نتائج البحث".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميرفت محمد راضي، تصور مقترح لتجويد البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم

العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 4-5 افريل 2012، ص716

كما يقصد به أيضا "انه تحقيق منظم ومنسق موضوعي نقدي وعلمي مبني على أساس البيانات من اجل حل ومعالجة مشكلة محددة أو ظاهرة معينة"<sup>1</sup>

ويعني به " محاولة لاكتشاف المعرفة والتتقيب عنها وتطويرها وفحصها وتحقيقها بتقص دقيق ونقد عميق ثم عرضها مكتملة بذكاء وإدراك من اجل مساهمة شاملة"<sup>2</sup>.

فعلية يمكن النظر للبحث العلمي انه يهدف إلى حل المشكلات ووضع التعميمات بعد التتقيب الدقيق عن جمع الحقائق المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها إضافة إلى تحليل جميع الأدلة التي تم الحصول عليها وتصنيفها تصنيفا منطقيا، كما يستلزم وجود مشكلة معينة تدفع الباحث إلى دراستها دراسة علمية منظمة يحاول من خلالها إتباع المنهج العلمي لتفسيرها للوصول إلى حقائق جديدة.

في حين ترى الباحثة بأنه هو البحث المستمر عن المعلومات والسعي وراء المعرفة بانتهاج أساليب علمية مقننة وزيادة الاطلاع على الحقائق ودراستها بطريقة علمية منسقة تطبيقا لمناهج البحث العلمي للوصول إلى المعرفة الحقيقية.

**تكمن أهمية البحث العلمي<sup>3</sup>:** في كونه الإطار الهادف لتمكن المجتمعات والمؤسسات في البحث عن المعرفة، والتعرف على مسببات الأشياء وإيجاد الحلول الكفيلة وسبل معالجتها، فهو عملية مستمرة يواصل الباحثون من خلالها الإجابات الحقيقية التي يطرحها الواقع العلمي، لديهم لإثبات أو اكتشاف ظواهر إنسانية واقتصادية واجتماعية بغية تفسيرها، بدلائل ومؤشرات تتسم بالدقة بعيدا، عن السبل التقليدية للفكر الكلاسيكي التي تعتمد على منهجية الحدس والتخمين في رصد العديد من الظواهر الإنسانية، وتكمن خصائصه في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص22

<sup>2</sup> عبد الله المجيدل، سالم شماس، "معوقات البحث العلمي في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية كلية التربية بصلالة نموذجاً"، مجلة جامعة دمشق، المجلد26، العدد1و2، دمشق، 2010، ص28

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص25-26

<sup>4</sup> أسماء هارون، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية: تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010، ص65-66.

- الاعتماد على الحقائق وليس الخيال والتخمين، من خلال استخدام الفروض العلمية في البحث وهذا بتصحيح النتائج المتوصل إليها حيث أن الحقيقة العلمية ليست مطلقة إنما هي حقيقة نصل إليها بأسلوب علمي.
  - تميز البحث العلمي بأنه منظم ومضبوط، نتيجة اعتماده على مناهج دقيقة ومخططة، كما انه بعيد عن الذاتية لأنه حركي وتجديدي يحاول مقارنة الحقيقة.
- ويهدف البحث العلمي الى مايلي<sup>1</sup>:
- تشجيع إجراء البحوث داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها مع نشر الثقافة والمعرفة بين الجماهير والإسهام في الثقافة العامة
  - العمل على سد حاجيات المجتمع من الكفاءات المتخصصة والمدرية
  - النظر في مشكلات المجتمع ومحاولة فهمها وتحليلها والبحث، عن الحلول المناسبة لها
  - إعداد الخطط وبرامج البحث والتوسع في الدراسات العليا.
  - فتح المجال بشكل واسع أمام الأساتذة لحضور المؤتمرات والندوات العلمية، وتشجيعهم بنشر بحوثهم والانفتاح على المجتمعات الأخرى
  - تشجيع إنتاج المعرفة وتطويرها من خلال نقلها
  - يساهم في تدعيم القطاع السوسيو-اقتصادي وذلك بإنشاء مراكز بحثية متخصصة، ومجهزة مشتركة مع مؤسسات التعليم العالي
  - يساهم في وضع إستراتيجية واضحة المعالم للإنتاج المعرفي للجامعة، من خلال تحقيقه للتنمية داخل المجتمع.

<sup>1</sup> بوساحة نجا، "إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية: مقارنة سوسيوولوجية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8،

## 2. مؤشرات إنتاج البحث العلمي وتطوره لبعض الدول:

أ- الأبحاث العلمية يتم تقييم تطور الإنتاج العلمي لبلد ما عن طريق الأبحاث العلمية للباحثين التابعين لوحدات ومراكز البحث، من خلال المنشورات والمجلات المتخصصة الوطنية و الدولية، حيث تبلغ إنتاجية الباحث سنويا في الدول المتقدمة. 1.5 بحثا مقارنة بالعالم العربي 0.2 بحثا والإنتاجية العلمية للوطن العربي 10% من المتوقع<sup>1</sup>، ويمكن توضيح عدد الأبحاث العالمية على المستوى العالمي التي نشرت بين 2002-2008 من الجدول التالي:

الجدول رقم(23): مجمل الأبحاث العلمية خلال 2002-2008

| الدولة                     | 2002    | 2008    | % التغيير بين 2002-2008 |
|----------------------------|---------|---------|-------------------------|
| الولايات المتحدة الأمريكية | 226.894 | 272.876 | 20.3                    |
| اليابان                    | 73.429  | 74.618  | 1.6                     |
| المملكة المتحدة            | 61.073  | 71.302  | 16.7                    |
| جمهورية كوريا              | 17.072  | 32.781  | 92.0                    |
| تركيا                      | 8.608   | 17.787  | 106.6                   |
| فرنسا                      | 47.219  | 57.133  | 21.0                    |
| الصين                      | 38.206  | 104.968 | 174.7                   |

المصدر: تقرير اليونسكو للعلوم والتكنولوجيا 2010

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الأبحاث العلمية خلال الفترة ما بين 2002-2008 وصلت إلى 418.3% بإيران مقارنة باليابان بـ 1.6%، مما يدل على ارتفاع الإنتاج المعرفي باعتبارها احد المؤشرات البارزة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث. ونلاحظ غياب الجزائر في عدد الأبحاث العلمية التي تقدمها هذا نتيجة ضعفها للإنتاج المعرفي لها وقلة الإنتاج البحثي في المجلات والمنشورات العلمية الدولية.

<sup>1</sup> عماد احمد البرغوثي، محمود احمد أبو سمرة، "مشكلات البحث العلمي في العالم العربي مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات

الإسلامية)، المجلد 15، العدد 02، فلسطين، جوان 2007، ص 08

ب- **المقالات والمنشورات العلمية:** يعتبر كذلك مؤشر عدد المقالات العلمية مؤشرا بارزا في تطور الإنتاج العلمي، نجد في الوطن العربي تحتل جمهورية مصر العربية الصدارة من حيث عدد المقالات العلمية المنشورة بنسبة تصل إلى 34%، من الإنتاج العلمي العربي بعدها السعودية وتونس بنسبة 11.8%<sup>1</sup>، فيما تراوح عددها بالجزائر بـ 0.02%<sup>2</sup>، أما بقية الدول العربية لا تتعدى بين 4.7%-9% أين أصبحوا العرب اليوم يشكلون ما يقارب بـ 1.1% من النشر العلمي العالمي<sup>3</sup>.

ج- **مجموع الباحثين** يعد عدد الباحثين مؤشرا بارزا من أهم المؤشرات المعتمدة من قبل منظمة اليونسكو في تقييم الواقع التكنولوجي والبحثي، حيث نجد كل من تونس قطر والمغرب يعرفون ارتفاع نسبي لعدد الباحثين مقارنة بالجزائر نجد 0.04% لكل مليون ساكن<sup>4</sup>، والجدول التالي يوضح ذلك<sup>5</sup>:

#### الجدول رقم(24): عدد الباحثين بالدول العربية

| الدولة  | عدد الباحثين / مليون نسمة | توافر الباحثين ترتيب لـ 134 دولة |
|---------|---------------------------|----------------------------------|
| تونس    | 1587                      | 9                                |
| الجزائر | 170                       | 57                               |
| المغرب  | 782                       | 64                               |
| الأردن  | 1927                      | 26                               |
| مصر     | 616                       | 53                               |
| الكويت  | 165                       | 72                               |

<sup>1</sup> أسامة المصري وآخرون، البحث والتطوير ودوره في تنمية قطاع التعدين والصناعات المرتبطة به في الوطن العربي، المؤتمر العربي الحادي عشر للثروة المعدنية، يومي 25-27 أكتوبر 2010، ليبيا، ص 17

<sup>2</sup> تقرير التنافسية العربية لـ 2012، ص 53

<sup>3</sup> أسامة المصري وآخرون، مرجع سابق، ص 18

<sup>4</sup> تقرير التنافسية العربية لـ 2012، ص 53

<sup>5</sup> تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2009-2010.

|       |      |    |
|-------|------|----|
| ليبيا | 361  | 66 |
| سوريا | 29   | 43 |
| قطر   | 1236 | 13 |

المصدر: تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2009-2010

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تونس قد حافظت على المرتبة الأولى عربيا من حيث عدد الباحثين ورتبت 9 عالميا من 134 دولة، في حين الكويت والمغرب في المراتب 72-64 حسب الترتيب العالمي.

د- **براءات الاختراع:** سيطرت الدول المتقدمة على 99% من براءات الاختراع العالمية كما تسيطر أيضا على 95% من التكنولوجيا العالمية، فمجموع البحوث التي تجريها جامعة هارفارد مثلا تساوي مجموع البحوث التي يجريها الباحثون في الدول العربية، أما مجموع براءات الاختراع العربية المسجلة بين 1963-2009، العرب حصلوا على 899 براءة اختراع مقابل تسجيل كوريا الجنوبية 57.968 براءة اختراع لوحدها<sup>1</sup>، في حين سجلت الولايات المتحدة الأمريكية 82382 براءة اختراع وألمانيا 9000 بينما سجلت الدول العربية مجتمعة 58 براءة اختراع خلال 2009، هذا ما أكدته المؤشرات أن متوسط الدول العربية لعدد براءات الاختراع بلغ 0.00 براءة<sup>2</sup> نتيجة ضعف نشاط البحث، مما يدل عن ضعف الإنتاج العلمي والبحثي وهذا راجع إلى معوقاته التي تتمثل في الآتي<sup>3</sup>:

- ضعف التعاون والتنسيق والتكامل بين مراكز البحث العلمي،
- ضعف الخدمات والبرامج والنشاطات المتاحة للباحثين،
- ضعف مساهمة القطاع الخاص في دعم البحث العلمي وتعزيزه وقلة تمويل المشاريع البحثية العلمية باعتبار الحكومة هي الممول الرئيسي فقط هذا عكس الدول المتقدمة.
- ضعف المعدات والأجهزة العلمية والبحثية
- انصراف الباحثين على المجال العلمي والتوجه نحو العمل الإداري

<sup>1</sup>أسامة المصري وآخرون، مرجع سابق، ص 19

<sup>2</sup> تقرير التنافسية العربية لـ 2012، ص 53

<sup>3</sup> عماد احمد البرغوثي، مرجع سابق، ص 10-11

• ضعف بنية المعلومات في مراكز البحث العلمي

• ضعف الاتصال العلمي للباحثين في مراكز البحوث

من المتوقع أن يساهم هذا الانخفاض في مخرجات التعليم العالي ومراكز البحوث، خاصة في الدول العربية مقارنة بالدول المتقدمة مما يقابله زيادة الطلب على التعليم الجامعي والاتجاه نحو تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، لذا يجب أولاً التعرف على مصادر الإنفاق للبحث العلمي لهذه الدول المطالبة بتحسين منتجاتها الجامعية والبحثية وتحسين جودتها التعليمية.

### I-2- مصادر الإنفاق على البحث العلمي في بعض الدول:

أخذت الدول المتقدمة تكنولوجيا المبادرة في مجال البحث العلمي بنوعيه ورصدت له الإمكانيات المادية بلا حدود، حيث ارتكز البحث الناجح على المعرفة والعلم والمهارات وتبادل الخبرات مع توفير الوسائل الضرورية لتنفيذه والتوصل إلى نتائج مفيدة، لقد أدت مخرجات البحث إلى التطوير وتسريع عملية التنمية عن طريق تقديم الحلول الناجعة للمشاكل بكافة فروعها<sup>1</sup>.

فخلال الثمانينيات من القرن العشرين، أنفقت الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 40 بليون دولار على البحث العلمي مقابل الإنفاق العربي (جميع الدول العربية)، في نفس الفترة تراوح بـ 200 مليون دولار فقط، ووصل معدل الإنفاق على البحث والتطوير في اليابان بـ 195 دولار و 230 دولاراً بألمانيا، أما الجامعات العربية خصصت 1% من ميزانيتها للبحث العلمي، مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية 40%<sup>2</sup> من ميزانيتها. وحاليا استحوذت على 34% من الإنفاق العالمي بعدها الدول الآسيوية بحوالي 32% ، ثم الدول الأوروبية بحوالي 26% ، والجدول التالي يوضح لنا الجهات المعنية بالإنفاق ومصادر تمويل البحوث وتنفيذها للدول الأوائل حول العالم.

<sup>1</sup> جميل احمد محمود خضير، تسويق مخرجات البحث العلمي كمتطلب رئيسي ممن متطلبات الجودة والشراكة المجتمعية، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، يومي 09-13/05/2011، جامعة الزرقاء، الأردن ص 09

<sup>2</sup> غانم محمد، تكامل البحث العلمي في الجامعات العربية وأثره على التنمية الصناعية العربية، "مجلة اتحاد الجامعات العربية"، العدد 37، الأردن، 2000، ص 90

## الجدول رقم (25): مصادر تمويل وتنفيذ مشاريع البحث العلمي

| الدولة           | الإنتفاق على البحث والتطوير |      | مصادر تمويل البحث % |         | الجهة المنفذة للبحث % |         |
|------------------|-----------------------------|------|---------------------|---------|-----------------------|---------|
|                  | دولار                       | GDP% | الصناعة             | الحكومة | الصناعة               | الحكومة |
| و.م.أ            | 363                         | 2.6  | 67                  | 26      | 72                    | 10      |
| اليابان          | 143                         | 3.3  | 75                  | 13      | 78                    | 9       |
| الصين            | 100                         | 1.4  | 75                  | غ م     | 75                    | 17      |
| ألمانيا          | 71                          | 2.5  | 66                  | 21      | 69                    | 16      |
| فرنسا            | 44                          | 2.1  | 49                  | 29      | 63                    | 17      |
| بريطانيا         | 38                          | 1.8  | 40                  | 23      | 58                    | 10      |
| كوريا الجنوبية   | 36                          | 3.0  | 75                  | غ م     | 78                    | 12      |
| كندا             | 25                          | 2.0  | 45                  | 25      | 50                    | 10      |
| روسيا            | 23                          | 1.1  | 62                  | غ م     | 61                    | 30      |
| الهند            | 21                          | 0.7  | غ م                 | غ م     | غ م                   | غ م     |
| ايطاليا          | 20                          | 1.1  | 48                  | غ م     | 56                    | 17      |
| البرازيل         | 17                          | 0.9  | غ م                 | غ م     | غ م                   | غ م     |
| تايوان           | 15                          | 2.2  | 70                  | 25      | 74                    | 11      |
| اسبانيا          | 15                          | 1.1  | 47                  | 27      | 51                    | 23      |
| استراليا         | 14                          | 1.8  | 53                  | 22      | 58                    | 10      |
| الإجمالي العالمي | 1.124                       | 1.9  | -                   | -       | -                     | -       |

المصدر: جميل احمد خضير، تسويق مخرجات البحث العلمي كمتطلب رئيسي ممن متطلبات الجودة والشراكة المجتمعية، المؤتمر

العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، يومي 09-13/05/2011، جامعة الزرقاء، الأردن، ص10

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن الإنفاق الإجمالي على البحث العلمي بلغ 1.9% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP\*)، خلال 2009 كما تنوعت مصادر تمويله وتنفيذ مشاريعه والتطوير، بين الصناعة والحكومة والجامعة، أين مثل القطاع الصناعي المورد الرئيسي في تمويل وتنفيذها حيث تراوحت النسبة بين 40%-78%، في حين الحكومة تمول وتنفذ ما نسبته 13%-30%. أما الجامعات تنفذ بين 7% في الصين و40% بكندا، مما يدل على تركيز أنشطة البحث والتطوير، في القطاع الصناعي، عكس الجامعات تنفذ سوى مشاريع الأبحاث الأساسية الممولة معظمها من مصادر حكومية. كما يمكننا أن نبين نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي في الجدول التالي:

### الجدول رقم(26): نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي

| الدولة                | نسبة الإنفاق من الناتج القومي % | نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي بـ <sup>€</sup> |
|-----------------------|---------------------------------|--|
| اليابان               | 3.4                             | 1.153.3  |
| الدول الأوروبية       | 1.8                             | 531  |
| أمريكا الشمالية       | 2.6                             | 1.205.9  |
| أمريكا اللاتينية      | 0.6                             | 58.4   |
| الدول المتقدمة        | 2.3                             | 710  |
| الدول النامية         | 1.0                             | 58.5   |
| الدول العربية         | 0.2                             | 14.7   |
| الدول العربية في آسيا | 0.1                             | 11.9   |
| الدول الإفريقية       | 0.5                             | 9.4  |
| المعدل العالمي        | 1.7                             | 170  |

المصدر: تقرير اليونسكو للعلوم والتكنولوجيا 2008.

\* Gross Domestic Product GDP: عبارة عن مجموع قيم السلع النهائية و الخدمات التي ينتجها المجتمع خلال فترة زمنية محددة غالباً ما تكون سنة.

نلاحظ من خلال الجدول (26) لقد احتلت الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 1205.9 دولار واليابان بواقع 1153.3 دولار مقارنة بالدول العربية أين بلغ نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي ما يعادل 14.7 دولار سنويا للفرد<sup>1</sup>.

كما أفاد تقرير صادر عن معهد اليونسكو للإحصاء، أن نسبة الاستثمارات المخصصة للبحث العلمي والتطوير ارتفعت بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي عالميا، في عام 2007 بلغت النسبة 1.74% من الناتج المحلي الإجمالي، فالبلدان النامية تستثمر في هذا المجال ما نسبته اقل من 1% من PIB\*، إلا أن هناك استثناءات مثل الصين أين بلغت نسبة إنفاقها في 2007 حوالي 1.5% إلى غاية عام 2010 و 2.5% حتى عام 2020. وقد قامت بوضع خطة إستراتيجية تهدف إلى تفعيل دور البحث والتطوير في قطاع التعدين والصناعات المرتبطة به، وتحسين الأنظمة والتشريعات التعدينية بهدف تقديم حوافز مشجعة للاستثمار، في مجال الاستكشاف والتنقيب والنشاطات التعدينية الاستخراجية. كما أولت ماليزيا قطاعات الاتصالات والمعلومات أهمية قصوى حيث خصصت لها ما يقارب بليون دولار سنويا، وبلغت حصة المواطن من الإنفاق على البحث العلمي 33 دولار أمريكي، بينما سجلت مستويات قياسية في الدول الأوروبية الصغيرة مثل أيرلندا وفنلندا بلغت 575 و 1304 دولار أمريكي سنويا<sup>2</sup>.

إن ما حققته هذه الدول من تطور تقني واقتصادي وسيطرة على الأسواق العالمية، يعزى بصفة رئيسية إلى نجاحها، في تسخير البحث العلمي لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا من خلال رسم سياسات علمية وتقنية فعالة شاملة، تعززها استثمارات مالية ضخمة في مكونات مختلفة، إلا أن التطورات الاقتصادية العالمية تفرض على الجامعات اعتماد استراتيجيات شاملة تفسح مجال الشراكة مع القطاع الخارجي، ليكون شريكا في تدعيم وتمويل البحث في العملية التعليمية، حيث تعتبر الشراكة الأكاديمية من أهم التحالفات التي تبرمها الجامعات فيما بينها لتحقيق النجاحات العلمية والبحثية في مجالات تتطلب فرق عمل متعددة وتخصصات وخبرات، مما يحد من الازدواجية البحثية ويسرع في تحقيق النتائج المرجوة. فالجامعات تدعم وتنمي ثقافة الابتكار وتحاول استحداث منشآت صغيرة، في

<sup>1</sup> خالد سعيد ربابعة، مقارنة حول التطور العلمي عند العرب وإسرائيل، مقال منشور على الموقع الالكتروني:

<http://www.aqsa.ma/camera/989-science-isarel.html>. consulté le 29/11/2012

\* PIB ; Produit Intérieur Brut

<sup>2</sup> أسامة المصري وآخرون، مرجع سابق، ص 06

مرافق الحاضنات لديها، أما الصناعة تدعم المناهج التعليمية والبرامج التدريسية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، في حين الحكومة تدعم برامج المنشآت الصغيرة وتشجع الاستثمارات الناشئة، كما تشجع التعاون البحثي المشترك بين الشركات ومؤسسات التعليم العالي والمختبرات خاصة، بما يتعلق بتحقيق التنافسية.

تعتبر الجامعة الجزائرية، كغيرها من جامعات دول العالم الثالث، التي وضعت ركائزها منذ الاستقلال وكان هدفها تكوين نوعي لإطارات في شتى المجالات، وتشجيع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من أجل تحقيق تنمية شاملة، هي الأخرى مطالبة بالسعي وراء توفير المناخ لتشجيع وتطوير البحث العلمي، من أجل تحقيق جودة لمخرجاتها و أبحاثها، للوصول للتميز في ميدان المعرفة العلمية لمعالجة مشكلاتها. في هذا الصدد يجدر بنا الوقوف على معرفة مسار الجامعة الجزائرية، من حيث المهام والأهداف التي تقدمها والتعرف على أهم المؤثرات الداخلية والخارجية، التي ساهمت في الإصلاحات التي شهدتها، سعياً نحو تطوير البحث العلمي والتكنولوجي.

## II- تحليل واقع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر:

### II-1- مسار التعليم العالي بالجزائر:

مر التعليم العالي بعدة مراحل، كانت هذه الأخيرة مدونة دائماً بمجموعة إصلاحات حاولت دائماً أن تضمن في كل مرة تكيف التعليم العالي مع متطلبات المحيط السوسيو-اقتصادي، من جهة ومن جهة أخرى التطورات العلمية التكنولوجية<sup>1</sup>. سنقوم بعرض أهم مراحل التعليم العالي على ضوء التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي مر بها المجتمع الجزائري:

#### 1- التعليم العالي في فترة الاستعمار: امتاز التعليم العالي قبل الاستعمار بطابعه الديني، حيث

اقتصر على تعلم أصول الدين الشرعية واللغة العربية، إذ كان يزاول في المساجد والزوايا والمعاهد، لكن مع دخول الاستعمار قام مباشرة بمحاولة القضاء على الثقافة الإسلامية في سبيل دمج الجزائر بفرنسا<sup>2</sup>، كانت لها أول جامعة تعود إلى سنة 1909 من قبل السلطات

<sup>1</sup> شبياكي سعدان، حفيظ مليكة، لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم العالي ل م د، "مجلة البحوث والدراسات العلمية"، العدد 04، اكتوبر 2010، المدينة، ص 01

<sup>2</sup> مريم صالح بوشارب، التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2000-2001، ص 36

الفرنسية إلا أن جذورها الأولى تعود إلى 1877، حيث تخرج منها أول طالب بشهادة محاماة في 1920، هذا جاء بعد الحصول على الاستقلال السياسي، كما ضمت مدارس عليا أربعة (الطب- الآداب الحقوق - العلوم)، أين عملت السياسة الاستعمارية على غرس الثقافة الفرنسية بين الأهالي وخلق فئة تقوم بالدور الوسيط بين السلطات الفرنسية والبيئة الاجتماعية الجزائرية<sup>1</sup>، بلغ عدد الطلبة الجزائريين 557 طالب مقابل 4589 طالب أوروبي.

## 2- التعليم العالي بعد فترة الاستعمار : قسمت هذه الفترة إلى عدة مراحل أهمها مايلي:

أ- المرحلة الأولى 1962-1970: شهدت هذه الفترة تغيرات في مختلف الميادين، فكان من المستلزم عليها تأسيس نظام تعليمي، يتيح فرص التعلم لكافة أبناء الجزائر والقضاء على سياسة التجهيل الفرنسية، حيث تميزت بمواجهة التشوهات الموروثة عن الاستعمار الفرنسي، فبعد الاستقلال مباشرة بقية الجامعة بنفس الأسلوب الذي تركه الاستعمار الفرنسي في برامج التعليم وهيئة التدريس حتى أساليب وأنظمة الامتحانات والشهادات. إلا بعد صدور ميثاق الجزائر في 1964 الداعي ليكون التعليم شاملا، وبهدف استعجالي عمدت الدولة إلى تأسيس جامعات لتغطية العجز ومباشرة التنمية، فقد تم فتح جامعة وهران سنة 1965 ثم جامعة قسنطينة 1967، بعدها جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر وجامعة العلوم والتكنولوجيا بهران، ثم جامعة عنابة بينما الجامعة الإسلامية للأمير عبد القادر كانت سنة 1984، فالهدف منه تكوين تعليم شامل إلا أن التنظيم البيداغوجي تابعا للنظام الفرنسي، أين كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وكل كلية مقسمة إلى عدة أقسام متخصصة في حين سيرورة النظام كانت كالآتي<sup>2</sup>:

- شهادة الليسانس: تدوم مدة دراسة هذه الشهادة والحصول عليها ثلاث سنوات (نظام سنوي للشهادات المستقلة)
- شهادة الدراسات المعمقة: تدوم مدة دراستها سنة واحدة حيث يتم التركيز فيها على منهجية البحث إضافة إلى جاب مذكرة لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.
- شهادة الدكتوراه من الدرجة الثالثة: تدوم سنتين على الأقل لانجاز أطروحة علمية

<sup>1</sup> Guerid ;Djamel, L'Université D'hier à Aujourd'hui ; Actes de Séminaire ; centre de recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle ; Oran ;1998 ;p08

<sup>2</sup> غياث بوفلجة، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110-111

- شهادة دكتوراه دولة: تصل مدة التحضير إلى 05 سنوات من البحث النظري أو التطبيقي مع الحفاظ على الدراسة الموروثة.

في هذه الفترة شهدت الجامعة، تحولات بنيوية كمرحلة انطلاق التفكير في الإصلاح الجامعي والتوسع في بناء المؤسسات الجامعية، وتقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة وكذا اعتماد نظام السداسيات المستقل، كما تميزت بارتفاع عدد الطلبة 4315 طالب سنة 1970 والتمسك بجميع الهياكل الوظيفية الموروثة عن الاستعمار الفرنسي.

**ب- المرحلة الثانية 1971-1980:** نظرا للإنجازات المتتالية التي شهدتها الدولة في ميدان التصنيع والتأمينات في مختلف القطاعات، مع تزامن مرحلة الشروع في إصلاح التعليم العالي عموما والجامعة خصوصا، مع بداية المخطط الرباعي الأول الذي بدأ من (1970-1973) حتى نهاية المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)، ترسخت فكرة الإصلاح وفقا لما تقتضيه الخصوصية الاجتماعية والمحاور الكبرى للسياسة التنموية. من هذا المنطلق جاءت إصلاحات التعليم العالي في شهر جويلية 1971، بعد ما تم فصل الوزارات وقيام وزارة بمهامها منفردة عن غيرها، أين تأسست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتأخذ على عاتقها مهمة إصلاح الجامعة سواء تعلق الأمر بالهياكل التنظيمية أو الإدارية أو البيداغوجية، حيث هدف المرسوم الجامعي لـ 1971 بتحديد الأهداف المتوخاة من إصلاح التعليم عموما<sup>1</sup>:

- إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين، وما يتم منحه من شهادات وفقا لسياسة التوظيف والسياسة التنموية، من خلال ربط نسق الجامعة مع مختلف الفروع متعددة النشاطات الاقتصادية عن طريق الأسلوب الميداني والعملية لتسهيل الإدماج الوظيفي لاحقا.

- تكوين إطارات يحتاجها اقتصاد البلاد لان في ذلك الوقت كان غياب للإطارات الذي يشكل أهم العوائق أمام جهود التطوير والتقدم.

<sup>1</sup> رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية

- التكوين النوعي للإطارات مما أكده إصلاح 1971، على ضرورة تكوين الإطارات تكويناً نوعياً يسمح بممارسة العمل مباشرة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصورة فعالة.
- ديمقراطية التعليم على أن يمس جميع الفئات الاجتماعية دون استثناء وإتاحة الفرص للجميع.
- جزارة إطارات التعليم العالي، حيث اعتمد هذا الأسلوب على استبدال الإطارات الأجنبية بإطارات جزائرية وجعل التعليم العالي محتواه وأساليبه وأهدافه جزائرياً.
- التعريب: استخدام اللغة العربية في التدريس وفي جميع مراحل التعليم العالي والبحث العلمي وتخصصاته
- إعطاء الأولوية للتكوين العلمي والتكنولوجي: باعتبار تقدم أي مجتمع مرتبط بمدى تحكمه في مختلف العلوم والتكنولوجيا، مما ركز عليه إصلاح 1971 بشكل كبير على هذا الجانب عن طريق توجه الطلبة لهذا النوع من التكوين.
- من خلال النتائج التي حققتها الجامعة الجزائرية خلال إصلاح 1971، عرفت انحرافات من بينها نقص في التسيير على مستوى الهياكل البيداغوجية ونقص التأطير، بسبب عدم تكييف مناهج التدريس ومؤامتها مع سوق العمل، نتيجة اختلال العلاقة بين التكوين والعمل<sup>1</sup> من خلال العراقيل التالية:
- الهيكلة البيروقراطية: حيث أقر بنحويل الكليات إلى معاهد تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية والمرونة في التسيير، مع إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات، لكن في حقيقة الأمر لا تستطيع إدارة معهد اتخاذ قرار دون الرجوع إلى مستوى أعلى.
- مركز الجامعة: إن إعادة هيكلة الكليات القديمة وتحويلها إلى معاهد ذات أحجام صغيرة، أدت إلى زيادة مركزية الجامعة مما أدى إلى تقليص مهام المعاهد.

<sup>1</sup> Bouzid Nabil ; **Formation Universitaire et Préparation des étudiants au monde du travail et l'emploi**, Thèse du doctorat, université M'entouré ; Constantine ; 2003 ; p73

- التنظيم البيداغوجي: في هذا الجانب من التطبيق النصوص التشريعية، غير عادلة حول التعليم ما بعد التدرج مع وجود حواجز في مناقشة الرسائل وتقييم المعارف، مما جعل المراقبة المستمرة للمعارف تختلف من معهد إلى آخر.
- الاتصال: تعاني عملية الاتصال في الجامعة من مشكلات عدة.
- الترقية والأجور: تعاني أجور أعضاء الهيئة التدريسية بتدني ولا تسمح لهم بالبحث العلمي، أما بالنسبة للترقية غير محددة بوضوح مما عطل العديد منهم عن ترقية لرتبة أساتذة محاضرين.
- ظروف العمل: ضعيفة من ناحية الإمكانيات المادية والبشرية، ونقص في المخابر وتجهيزاتها وعدم عقلانية الاستعمال المتوفر منها.

لقد أقر الإصلاح تحديدا في مجال البيداغوجية وهيكله الدروس، يقضي بتجميع مقاييس من الشعب العلمية والتكنولوجية في جذع مشترك ووضع تنظيم جديد لمسار التكوين، كما رافقت هذه الإجراءات الجديدة إصلاح شامل للبرامج التعليمية والمناهج التربوية، حيث تم<sup>1</sup> إلغاء السنة التحضيرية وتمديد السنة الجامعية وإلغاء التنظيم السنوي لمرحلة التكوين وأحداث التنظيم السداسي (تغيير الامتحانات السنوية إلى امتحانات سداسية)، مع التوجه إلى تطبيق المراقبة المستمرة للمعارف وإدخال المقاييس كوحدة تقييم المعرفة مكان الشهادة، أما في المجال التنظيمي تمثل الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم أقسام إلا أن التعديلات السنوية الخاصة بمراحل الدراسات الجامعية تمثلت<sup>2</sup>:

- مرحلة الليسانس: تدوم أربعة سنوات وتتمثل وحدات الدراسة في المقاييس المبرمجة.
- مرحلة الماجستير مابعد التدرج الأول: تدوم سنتين على الأقل جزئها الأول عبارة عن مجموعة مقاييس نظرية وتعميق لمنهجية البحث، أما الجزء الثاني يتم فيه إعداد بحث يقدم في شكل مذكرة.
- مرحلة الدكتوراه العلوم ما بعد التدرج الثاني: تدوم حوالي خمسة سنوات من البحث، أما مجال البحث العلمي عملت الوزارة على إحداث تغييرات هامة في السياسة الوطنية، من خلال إقامة

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962-2002" ص19

<sup>2</sup> أسماء هارون، مرجع سابق، ص106

هياكل جديدة لتبسيط البحث العلمي والتسيير وكان على رأسها الديوان الوطني للبحث العلمي، الذي انشأ في 1973 كان يسيره 20 مركز بحث توجه اغلبها نحو البحث والتنمية، كما ساهم في تنشيط فرق البحث التابعة للجامعات والمدارس الأخرى<sup>1</sup>.

هكذا كان الإصلاح الذي شاهده الجامعة خلال 1971، حيث اقترح إعادة إنتاج جامعة توابك التطور العلمي والمجتمع المعاصر، وهذا بصياغة برامج جديدة من حيث التنظيم البيداغوجي ومفاهيم من حيث طرق التدريس<sup>2</sup>. وكانت الغاية منه إدماج الجامعة في سياق حركة التنمية الشاملة وديمقراطية التعليم العالي وجزأته، وشمل مختلف الجوانب من حيث البرامج التعليمية- المسارات والتخصصات الجامعية والتسيير البيداغوجي، كما ارتفع عدد الطلبة 34713 طالب إلى 57445 طالب عام 1979-1980 ووصل عدد الأساتذة 7903 استاذ من بينهم 5315 أستاذ جزائري.

**ج- المرحلة الثالثة 1981-2003:** لم تشهد فترة نهاية السبعينيات، وبداية الثمانينيات أي تطورات إصلاحية على مستوى التعليم العالي تبعا لسياسة التقييم الشاملة، التي عرفت الدولة على مستوى الجامعة، فد تم التأكيد على الاستمرار والإصلاح جاءت فترة المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، لتدعيم بنود إصلاح الجامعة حيث تمثلت سنة 1983 نقطة تحول في مشروع الخريطة الجامعية\* التي تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى افاق 2000، من ديمقراطيته وجزأته والتعريب والتوازن الجهوي مع أولوية التكوين التكنولوجي والعلمي هذا في ظل الانفتاح على الخارج دون التخلي عن روابط الواقع الجزائري<sup>3</sup>، مع انتهاج سياسة تكاملية بين مختلف المؤسسات الممثلة للمجتمع والمستخدمة للموارد البشرية وتحسين فعالية المحتوى التكويني والتعليمي، وصولا إلى الاستعمال الأفضل للإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.

وتقييما لانجازات المخطط الخماسي الأول، لقد نص تقرير المخطط الخماسي الثاني (1985-1989)، من ناحية الكيف والنوع خاصة المتعلقة بالاتجاه والاختيار التكنولوجي

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص27

<sup>2</sup> نور الدين بومهرة، دور التعليم الجامعي في ترقية الموارد البشرية مقاربة سوسيو-اقتصادية لوظيفة الجامعة الجزائرية في ظل العولمة، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة 07 أكتوبر، مصراته، ليبيا، يوم 13/04/2010، ص03

\* الخريطة الجامعية: تتمثل في أعداد الطلبة وتحديد المقاعد البيداغوجية لكل فرع في الجامعة.

<sup>3</sup> بوزيد نجوى، وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال: الدار البيضاء- الجزائر- أطروحة

دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2010، ص179

والتعاون الأجنبي، رغم أن هذه الأهداف لم تمس الواقع العملي لمختلف الأطر الجامعية لعدم توفر مناصب عمل<sup>1</sup>. حيث استمر هذا الوضع على حاله بل ازداد تأزماً منذ التسعينيات، بسبب الوضع الأمني والاقتصادي والسياسي للبلاد، خلال نفس الفترة تم تطبيق الخريطة الجامعية التي تعمل على تنظيم قطاع التعليم لعالي، بهدف التحكم في أعداد الطلبة وتوجيههم لاختصاصات موجودة. في فترة التسعينيات عرفت الدولة إصلاحات اقتصادية، من أهمها إصلاح تحقيق التوازنات الكبرى نتيجة التخلي المفاجئ للدولة عن الوظائف التي كانت تؤديها منذ الاستقلال، إلا أن التعليم العالي لم يلق اهتماماً في تطويره باعتباره من الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات في عمليات التنمية.

د- المرحلة الرابعة 2003 إلى يومنا هذا : الجامعة نظام مفتوح على جميع المتغيرات والتطورات الحاصلة على المستويين القومي والدولي، حيث وجدت نفسها أمام تحدي علمي وبيداغوجي، مما جعل الإصلاح ضرورة لابد منها خاصة على مستوى المناهج البيداغوجية المتبعة لتكوين الطلبة، فعمدت إلى إدراج الهيكلة الجديدة نظام (LMD) حيث شرع تطبيقه مع بداية الموسم الجامعي 2003-2004 على مستوى 10 جامعات ثم بدأ تعميمه تدريجياً<sup>2</sup>، وتم الشروع الفعلي في تطبيق هذه الإصلاحات خلال العشرية 2004-2013 لإصلاح التعليم العالي.

فالهدف من هذا البرنامج الجديد هو تطوير وتجديد البرامج وتنظيم البيداغوجي من جهة، والاندماج في النظام العالمي للتعليم العالي من جهة أخرى، مع تحسين نوعيته وتشجيع البحث العلمي وفق مقاييس عصرية من اجل المحافظة على مكانة المجتمع.

## II -2- تطور البحث العلمي بالجزائر:

اكتسب البحث العلمي أهمية كبرى كونه يشكل احد معايير التقدم العلمي، ومظاهر الرقي الحضاري والثقافي والاجتماعي، فهو أداة فعالة في خطط التنمية وقد ارتبط تطوره بالتحويلات والإصلاحات، التي شهدتها الجامعة في كل مرحلة، وعليه يمكن تحديد مراحل تطور البحث العلمي كالآتي:

<sup>1</sup> نور الدين بومهرة، مرجع سابق، ص 04

<sup>2</sup> محمد بشير مناعي، محاضرات حول نظام LMD، أصداء جامعية نشرية إعلامية، مصلحة الإعلام والتوجيه، المركز الجامعي العربي التبسي، العدد 11، تبسة، 2007، ص 22

1- البحث العلمي خلال عقد الستينيات: إن الاهتمام به خلال هذه الفترة كان محدودا لاعتبارات عدة منها ثقل الإرث الاستعماري المهيمن، على مختلف العلوم في محتواها ومناهجها إضافة إلى ندرة الإطارات المؤهلة فيه، فمع تواجد الأولويات المرتبطة بتشكيل الدولة الناشئة ومؤسساتها، و بعد 1962 لمدة معينة لم تكن هناك سياسة واضحة معلنة عن البحث العلمي، حيث كان جل الاستثمار موجه إلى تكوين المكونين إضافة إلى المرافق المادية التي لم تلبى الحاجة وتحقيق ديمقراطية التعليم. ففي 1963 تم إنشاء "هيئة البحث العلمي" "CRS"، التي هي عبارة عن اتفاق بين الجزائر وفرنسا وكانت بمثابة بدايات أشكال التعاون العلمي بين البلدين، فخلال 1968 تم تعويض هذه الهيئة بإنشاء هيئة التعاون العلمي والتقني، التي تعبر عن التعاون بين الحكومة الجزائرية والفرنسية من أجل تامين التعاون والتبادل بين تنظيمات البحث العلمي للبلدين<sup>1</sup>.

2- البحث العلمي في السبعينيات: لقد أدى تأخير إنشاء وزارة التعليم العالي إلى غاية 1970 أثر على حركة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وبعدها تم إنشائها بإقرار إصلاح التعليم العالي وهذا بهدف رفع مستوى البحث العلمي، وفتح الجامعة على اهتمامات القطاع السوسيو-اقتصادي. تميزت أساسا في أول الأمر بمرحلة التأميمات (تأميم المحروقات 1971)، والاهتمام بمكانة البحث العلمي خلالها، هذا ما أكده المرسوم رقم 72-30 المؤرخ في 21 يناير 1972 المتضمن لإحداث مجلس مؤقت للبحث العلمي مكلف باستخلاف الهيئة الجزائرية للتعاون العلمي<sup>2</sup>.

في 1973 استطاعت الجزائر بإنشاء المجلس الوطني للبحث العلمي، الذي تتمثل مهمته الأساسية في تكوين هيئة تجمع بين الباحثين والجامعيين، في كل الاختصاصات والقطاعات التي يعينها البحث العلمي مع تحديد الخطوط العريضة لسياسته على المستوى الوطني ووضع التوجهات العامة وضبط القطاعات ذات الأولوية. غير أن هذا المجلس باعتباره الهيئة الاستشارية للتوجيه لم يتمكن من أداء وظيفته راجعا للأسباب التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> دليلة خنيتش، "سياسة البحث العلمي بالجزائر: الأهداف والنتائج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، جوان 2011، بسكرة، ص 74

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 75

<sup>3</sup> بوساحة نجاة، مرجع سابق، ص 212

• خضع هذا المجلس للتمثيل غير واضح الأدوار، نتيجة نمط التمثيل محدود لأنه يجمع بين هيئات تختلف في اهتماماتها ووظائفها، من المفروض أن يكون المجلس عبارة عن هيئة عملية سياسة استشارية.

• لم يتمكن المجلس من مواصلة نشاطاته خارج الدورات العادية، مما يؤكد ضعف بين مؤسسة التعليم العالي وهياكل البحث وقطاع الإنتاج، مع انعدام جهاز التنسيق والتنشيط.

وإسنادا له تأسست سنة 1974، المنظمة الوطنية للبحث العلمي واعتبرت الجهاز التنفيذي للمجلس الوطني للبحث العلمي، لتحقيق برامج البحث التطبيقي وتمثلت مهمتها في تنسيق كل نشاطات البحث بين المختبرات، التي حققتها المنظمة والتي لها صلة بالجامعة<sup>1</sup>، من خلال المساعدة على التكوين العالي في مجالات التخصص وتنشيط البحث بتكوين الندوات العلمية، عن طريق تنظيم التربصات المتصلة بالبحث في المخابر الأجنبية، لفترات متوسطة قصيرة المدى مع تمويل المنشورات العلمية.

وعليه عقد المجلس أولى دوراته سنة 1975، بمناسبة تهيئة المخطط الأول للبحث الذي كانت وظيفته التكفل بوضع برنامج في ظل المخطط الرباعي الثاني، يمس القطاعات التنموية وعلاقتها بالبحث العلمي بمعنى "وضع سياسة علمية تتكفل بتوجيه نشاطات البحث العلمي"، وكان على السلطات المعنية إدخال تعديلات على الدراسات ما بعد التدرج نظرا لأهمية التكوين أثناء هذه الفترة.

عموما خلال السبعينيات، كان البحث العلمي محصورا في انجاز الرسائل الجامعية عن الطور الأول والثاني، كما كان عدد الأساتذة الباحثين الذين ينتمون إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو المنتمون للوزارات الأخرى، قليل جدا خلال (1972-1973) يمثل 56% من مجمل الباحثين. إلا بعد الإصلاح الذي شهدته الدراسات ما بعد التدرج 1976، دعمت الطاقة العلمية المتمثلة في الأساتذة بارتفاع مراكز البحوث وفرق البحث على مستوى الجامعات، نتيجة المخطط الوطني للبحث، مما نجم عنه صعوبات من قبل الطرف الفرنسي، نتيجة إنشاء المجلس المؤقت للبحث العلمي وحل هيئة التعاون العلمي بين الجزائر وفرنسا، لأنها تسير منشأتها البحثية من خلال هذه الهيئة<sup>2</sup>.

3- عقد ثمانينات البحث العلمي: في سنة 1982 تبنت الدولة سياسة جديدة لتنمية القطاع، هذا بعد التطورات في التنظيمات البحثية تم إنشاء المجلس الأعلى للبحث العلمي والتقني، أين اهتم

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 213

<sup>2</sup> دليلة خنيش، مرجع سابق، ص 76-77

بضبط الاتجاهات الكبرى للسياسة الوطنية الخاصة بالبحث العلمي والتنمية التكنولوجية، وتنسيق استخدامها وتقييم تنفيذها، فعند صدور المرسوم رقم 82-46 المؤرخ في 23 يناير 1982، تم إنشاء محافظة الطاقات الجديدة التي تكمن مهمتها في تطبيق سياسة البحث العلمي في ميدان الطاقات المتجددة، فبإنشائها تبنت الدولة سياسة جديدة في مجال الطاقة النووية والطاقات المتجددة. خلال سنة 1983 تم حل الهيئة الوطنية للبحث العلمي وتحويل أعمالها واختصاصاتها، وفق مرسوم منصوص عليه ( مرسوم رقم 83-733 المؤرخ 17/11/1983)، في 7 يوليو 1984 أنشئت محافظة البحث العلمي التقني، التي تمثلت مهمتها العامة في المحافظة والمساهمة في السياسة الوطنية للبحث العلمي والتقني، ودعم الاستقلال التكنولوجي. فهي تعتبر بمثابة أول هيئة علمية تمكنت من تحديد عدد البرامج الوطنية كما تميزت في التوفيق بين العرض والطلب وتنظيم البحث، وقامت بإنشاء مركزين علميين (CREAD-CRASC)، إضافة إلى إنشاء 51 وحدة بحث تبنت في إطارها 400 مشروع بحث، في مختلف المجالات مع وضع برامج مختلفة في عشرين مجالاً في إطار تنظيم البحث بتشكيل فرق مختلفة للتشاور وتنشيط الدراسات العليا الوطنية وتنشيط العدد من المخابر الجامعية<sup>1</sup>.

في سنة 1986، على ضوء المعطيات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة، والارتفاع المتواصل في عدد الباحثين سواء من خريجي الجامعات أو العائدين إلى الوطن، بعد تكوينهم في الخارج، تم إنشاء هيئة المحافظة السامية للبحث العلمي مهمتها تطبيق السياسة الوطنية للبحث من جهة وتطبيق السياسة الوطنية في مجال الطاقة البديلة من جهة أخرى.

فمع نهاية الثمانينيات، تطور عدد الأطروحات لمختلف فروع العلوم حيث بلغت 509 أطروحة تعالج موضوعات متعددة مرتبطة بمشكلات التنمية<sup>2</sup>، وعليه تأكدت السلطات العليا أن التحكم في التنمية مرتبط بالعلوم والتكنولوجيا. فمنذ 1982 تغير مجرى البحث العلمي، من أجل تقريبه بالأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، نتيجة غياب الطرق التي تحقق الهدف في القطاعات الاقتصادية ظلت تنظيمات البحث، تعاني من مشاكل نتيجة سوء التسيير وعليه انحصرت الأبحاث على مستوى مؤسسات التعليم العالي في إطار بحوث أكاديمية.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوصفصاف، مخابر البحث العلمي في الجزائر "تجربة رائدة"، الحوار الفكري، مخبر الدراسات التاريخية والفلسفية، العدد 01، دار الهدى، جويلية 2001، قسنطينة، ص 25

<sup>2</sup> دليلة خنيش، مرجع سابق، ص 79

4- سياسة البحث العلمي خلال 1990-1998: في 1990<sup>1</sup> لم تستطيع المحافظة السامية للبحث، أن تحقق كل الأهداف التي سطرته بالنظر إلى التوسع التي عرفته الجامعة خاصة مع الدور الجديد في عالم جديد، لذلك تحولت المحافظة السامية للبحث إلى الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا والبيئة، ثم أوكلت مهمتها سنة 1992 إلى وزارة التعليم العالي في شكل أمانة الدولة أين تم إنشاء جهازين هما:

● لجنة قطاعية لترقية وتقدير البحث العلمي والتقني وتقييمه: من مهامها ترقية أعمال البحث والتنمية التكنولوجية للبرنامج.

● المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني (CNRST): هي بمثابة جهاز استشاري يكلف بوضع التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتنمية والتكنولوجيا، وتنسيق عملية تنفيذها وتقدير مدى تطبيقها.

خلال هذين القرارين نلمس تغييرا في فلسفة البحث تماما، أما عن التطور التنظيمي للبحث خلال المرحلة الانتقالية فقد أدى تنظيم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ 1994، بعد إسنادها للبحث إلى إنشاء وكالات بحث من هذه السنة. فالجزائر في بداية التسعينيات كانت تملك طاقة علمية قدرت بأكثر 2000 باحث خلال 1990 ليرتفع العدد إلى أكثر من 5000 باحث سنة 1994، فالبحث العلمي الجامعي في سنة 2000 يمثل 95 % من النشاط العلمي للبلاد، فتطورت عدد المشاريع البحثية وعدد الباحثين وهذا راجع إلى إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي لما لها من دور في تطوير مشاريع البحث وما تقدمه من مساعدات مادية.

5- البحث العلمي في الألفية الثالثة : في عام 1999 أنشئت الوزارة المنتدبة للبحث العلمي لدى وزارة التعليم العالي، لتتولى تسيير البحث العلمي خلالها بدأت الانطلاقة الفعلية لربط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بالتنمية الشاملة وذلك على نطاق واسع شمل كافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ومن بين التطورات المهمة التي تحققت على الصعيد البحثي صدور القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، إضافة إلى التدابير والوسائل والطرق الواجب توفيرها لتحقيق الأهداف المسطرة بفترة (1998-2002)، حيث دعا هذا القانون إلى اعتبار وظيفة البحث تتم داخل مؤسسات التعليم

<sup>1</sup> بوساحة نجا، مرجع سابق، ص 214

العالي والمؤسسات المعنية بالبحث، مع دعم لتمويل الدولة النشاطات المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ولتجسيد هذه الأهداف نظمت نشاطات في شكل برامج وطنية للبحث، حيث يقسم كل برنامج إلى ميادين وكل ميادين، إلى محاور والمحاور إلى مواضيع وكل موضوع إلى مشاريع بحث يقوم بانجازه فرق بحثية أو أكثر، وعليه يمكن القول بان بدايات القاعدة الأساسية للبحث العلمي انطلقت 1992 مع إنشاء المجلس الوطني (CNRST)، خلال نهاية التسعينيات شكلت البنية الهيكلية لهذه السياسة عن طريق تولي المهام والمسؤوليات من قبل وحدات البحث الموزعة على مستوى مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث، وكذلك المؤسسات العمومية والخاصة والمعنية بالبحث من اجل تحقيق تنمية شاملة للبلاد. فقاانون البحث العلمي 98-11 الذي دخل حيز التنفيذ بسنة 2000 من بين أولويات<sup>1</sup> ضمان تفتح البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد من خلال توفير الوسائل اللازمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وإعادة الاعتبار لوظيفة البحث نتيجة تكفل الدولة بتمويله مع تامين التأطير المؤسسي والتنظيمي للبحث العلمي.

### III- السياق العام للتعليم العالي في الجزائر:

#### III-1- مبادئ ووظائف التعليم العالي:

إن الحديث عن الجامعة لا يختلف كثيرا عن أي منظمة، وعليه سعت جاهدة للخروج من دائرة الضعف والتخلف منذ الاستقلال وأعطت أهمية كبرى لمختلف القطاعات، وعلى رأسها قطاع التعليم العالي على اعتبار أن الجزائر لم يكن بها سوى جامعة واحدة هي جامعة الجزائر، التي أنشئت من اجل الأبناء الاوروبيين المستوطنين ، حيث قام التعليم الفرنسي في الجزائر على تعليم كل الاوروبيين وتجهيل الجزائريين<sup>2</sup>. هكذا كانت وضعية التعليم العالي الذي أنشأته الحكومة الفرنسية إلى غاية استرجاع الشعب الجزائري حريته واستقلاله في 1962، أما "مراد بن اشنهو" يقول عن التعليم العالي الجزائري "...هو التكوين التدريجي يشمل على حجم من المعلومات تتدرج في دروس علمية مختلفة يستوعبها الطالب وتهدف مجموع هذه المعلومات إلى إعطائه القدرة على السيطرة الجزئية على قطاع علمي أو تقني محدد وينقسم هذا التكوين عند الضرورة إلى برامج وطرق تعليمية". يعني بالتكوين

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 1998، ص 04

<sup>2</sup> رايح تزيكي، مرجع سابق، ص 148

العالي التدريجي انه يتم عبر مراحل فترات زمنية محددة، عملا بمقاييس كمية ومعرفية تؤكد على التخصص في مجال معين لتكوين خريج الجامعة<sup>1</sup>.

كما تصبوا السياسة الوطنية للتعليم الجامعي إلى تحقيق المهام التالية<sup>2</sup>:

- العمل على ضمان مهمة التكوين الجامعي لمختلف شرائح المجتمع ذكورا وإناثا
- المشاركة في تطوير تنمية البحث العلمي والتكنولوجي هذا من خلال التطوير والتحصيل العلمي من جهة وتحويل مختلف المعارف من جهة أخرى.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد عن طريق تكوين إطارات في مختلف ميادين النشاط
- السهر على حرية تطور العلم والإبداع والبحث وإعطاء فرصة للإناث والذكور في الحصول على المعرفة والمشاركة في البحث العلمي.
- ضمان حرية التعبير وتعدد الآراء مع احترام الأصول والمبادئ والقوانين المعمول بها
- المساهمة في مناقشة الأفكار محليا ودوليا هذا من اجل تلاقي الثقافات وتطور الشعوب
- المساهمة في دراسة والحفاظ وإثراء التراث الجهوي والوطني والدولي.

## 1. وظائف التعليم العالي:

ما يمكن قوله بأن وظائف التعليم العالي، قد تطورت واتسعت لكنما مازالت تتطور يوم بعد يوم هذا من اجل مسايرة تغيرات العصر، وما تفرضه من نوعية التعليم العالي ووظائفه الجديدة ويمكن ذكر أهمها:

- **وظيفة التعليم:** فمن المسؤوليات الأساسية له هو الإسهام ايجابيا، في التنمية الفكرية والثقافية والاجتماعية لطلاب التعليم العالي، من خلال ما يحدثه التعليم في بناء شخصيات الطلاب وتنمية مهاراتهم، كما تسعى مؤسساته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

<sup>1</sup> نورة دريدي، خريج الجامعة بين التكوين والتشغيل، (رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع)، قسنطينة، 1999، ص77

<sup>2</sup> Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ; **élément de stratégie décennale de développement du secteur 2003-2004** ; Juillet ; 2003 ; p06

- تعليم الطالب كيفية التعلم الذاتي والتقييم الذاتي

- اكتساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الإبداع.

• **البحث العلمي:** لقد أصبحت الجامعات اليوم تقيم بمدى تقدم البحث العلمي، فعلى عانتها تلقى مهمة كبيرة وهي إنماء المعرفة وتطويرها، من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي فهو يعتبر أساس التطور الاقتصادي والاجتماعي<sup>1</sup>. إلا انه يتوقف نجاحه على الكثير من العوامل والإمكانات البشرية والمادية، فمن أهمها عدد الباحثين على اختلاف تخصصاتهم وفئاتهم ومستوياتهم، فالباحث العلمي هو المخطط المنفذ والموجه والمقوم لجهود البحث العلمي والمسخر لنتائجه ومعطيائه لخدمة المجتمع<sup>2</sup>. لذلك فان الجامعة يجب أن توفر المناخ العلمي وما يستلزمه من معدات وأجهزة وكتب ومراجع للأساتذة والطلبة والهدف منه<sup>3</sup>:

-تكوين الباحثين القادرين على دفع التطور التقني والعلمي عن طريق البحث الأساسي

والبحث التطبيقي

-المساهمة في مجالات التعليم والتكنولوجيا والاهتمام بها

-تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على أساليب وطرق البحث الحديثة

-التعاون مع الجامعات العربية والأجنبية

-الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي

وباختصار فالجامعة الجزائرية، حديثة العهد بنشاطات البحث العلمي نتيجة حداثة نشأتها، فقد تأسس الديوان الوطني للبحث العلمي (ONRS) سنة 1974 تحت إشراف وزارة التعليم العالي، وكان الهدف منه تطوير البحث العلمي في مختلف القطاعات على المستوى الوطني، واستمر هذا الديوان حتى 1983، حيث تم حله نظرا لطبيعته البحثية الجامعية لأنه لم يستطع إحداث حركة فعلية بين البحث والقطاع الاقتصادي والاجتماعي، نظرا للأعداد المتزايدة من الطلبة، مما يصعب التوفيق بين

<sup>1</sup> رمزي احمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006، ص 189

<sup>2</sup> محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في العليم الجامعي وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 26

<sup>3</sup> زهير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، الملتقى الوطني حول تقييم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، جامعة الجلفة، يوم 19/09/2009، ص 296

البحث العلمي والتدريس، عكس الجامعات الفرنسية تغلبت عن هذا المشكل بفضل إنشاء وحدات للبحوث مستقلة عن وحدات التعليم داخل الجامعة، كما يواجه البحث العلمي صعوبة انجاز البحوث الجامعية التي تمولها هيئات القطاع الخاص نتيجة عدم وجود علاقة وطيدة بين الجامعة وهذه الهيئات<sup>1</sup>.

• **إعداد القوى البشرية:** هي من أهم الوظائف الأساسية للجامعة التي ارتبطت بها منذ نشأتها وتمثلت في إعداد الإطارات، بمختلف مستوياتهم والمؤهلين لشغل مناصب عمل عليا، فالجامعة تهدف إلى تقديم تعليم يساعد على التكيف مع جميع التغيرات وفي كل المجالات، كما تسعى إلى تزويد الطلبة بالمهارات التي تساعدهم على التعلم الذاتي والتعليم المستمر مدى الحياة. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إليها من زاوية إنتاجها للقوى البشرية المدربة والماهرة على أنها منظمة إنتاجية واستثمارية في نفس الوقت، تنتج الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات، واستثمارية لأنها تستثمر رأس المال البشري وهو لا يقل أهمية عن رأس المال المادي<sup>2</sup>، كما تسهم بدور مباشر في تنمية اقتصاد المجتمع واستخدام موارده وثرواته وتنشيط مؤسساته الصناعية بما تخرجه من كفاءات قادرة على تطوير وسائل الإنتاج.

• **خدمة المجتمع:** تفرض هذه الوظيفة الأخرى على الجامعة، كونها إحدى منظمات المجتمع التي تتبع من حاجاته، وتعبير عن آماله وتتفاعل مع ما يجري ويوجد فيه فتتأثر به وتؤثر فيه، وتقود حركة تغييره ونموه وتقدمه وتساهم في حل مشكلاته وتزوده بما يحتاجه تنميته، في مختلف المجالات من قوى بشرية مدربة، لذلك قيل أن الجامعة تستمد شرعيتها من مجتمعاتها<sup>3</sup>. وأوجه خدمة لمؤسسات التعليم العالي للمجتمع كثيرة منها:

- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي
- تكوين الإطارات واليد العاملة ذات الكفاءة التي يحتاجها الاقتصاد الوطني
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها

<sup>1</sup> سعيد التل وآخرون، قواعد الدراسة في الجامعة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص232-233

<sup>2</sup> محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص23

<sup>3</sup> رمزي احمد عبد الحي، مرجع سابق، ص159-160

- تدريب الطلاب وممارسة الأنشطة الاجتماعية.

أما الوظيفة الأساسية للجامعة الجزائرية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تكون الإطار اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني
- تعميم ونشر المعرفة وإعدادها وتطويرها
- تساهم في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية
- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث
- تقوم بأي عمل لتحسين المستوى وتجديد المعلومات والتكوين الدائم
- تتولى نشر الدراسات ونتائج البحث<sup>2</sup>
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف

## 2. مبادئ التعليم العالي:

إلا أن التعليم العالي بالجزائر ارتكز على أربعة مبادئ أساسية تتمثل في<sup>3</sup> :

● **ديمقراطية التعليم:** جاءت لإزالة الطابع الاستعماري للتعليم الجامعي، الذي حرم منه أبناء المجتمع من مواصلة دراستهم وتعليمهم، وعليه أصبح المجال مفتوحا أمامهم بلا استثناء وكلهم متساوون في الحقوق والواجبات ولهم فرص متساوية للتحصيل العلمي، في مؤسسات التعليم العالي، مما أدى إلى زيادة عدد الطلبة بشكل كبير من 557 طالب في أواخر الاستعمار إلى 300 ألف طال خلال 1995-1996 إلى 1250310 طالب في الموسم الجامعي (2010-2011)<sup>4</sup>. كما أن هذه الأخيرة تعتبر أكثر من خيار سياسي:

- إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين انتهوا دراستهم الثانوية بنجاح

<sup>1</sup> عبد الله بوخلخال، الجامعة الجزائرية ووظيفتها البيداغوجية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 07، 1993، ص 90

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم: 83-44 المؤرخ في 17 ذي الحجة 1403 هـ الموافق لـ 24 سبتمبر 1983، المادة 03

<sup>3</sup> جيلالي سليمة، مرجع سابق، ص 124

<sup>4</sup> محمد دهان، مرجع سابق، ص 134

- ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا
- توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة حتى يتمكنوا من فرص التعليم الجامعي.
- **جزارة التعليم:** تعتبر من الأهداف الأساسية للتعليم العالي، بغية التحكم في التسيير والإدارة لهذه المؤسسات وتوجيه العملية البيداغوجية والتعليمية في الجامعة، ليس المقصود بالجزارة قطع صلات الحد الأدنى للالتزام للتعاون العلمي المعرفي، لكنها هو التقليل من الاعتماد الكبير على التعاون الأجنبي، الذي قد يؤثر سلبا على سير الجامعة الجزائرية، وقد وصلت هذه العملية إلى نسب جد مرتفعة في معظم الفروع<sup>1</sup>، كما تمثلت في النقاط التالية:
  - جزارة نظام التعليم العالي وخطته ومنهجه كما تستهدف أيضا تعميم استعمال اللغة العربية.
  - جزارة الإطار بصفة مستمرة والغاية منها اعتماد أبنائها من أهل الاختصاص والكفاءة لتحقيق أهدافها العلمية في التكوين
  - اختيار أهداف التعليم الجامعي وقيمة متطلباته في ضوء واقع الجزائر وتطلعاتها بما يحقق التنمية الشاملة على جميع الأصعدة
  - فقد مست الإدارة ومراكز الإشراف ابتداء من الجامعة ومراكز البحث، إلا أنها لم تستكمل في عدد المعاهد والاختصاصات بجزارة هيئة التدريس فقد تطلب الإصلاح الاستعانة بالخبرات الأجنبية بأعداد كبيرة<sup>2</sup>.
- فمفهومها يعني "الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بإطارات جزائرية قصد التعليم الجامعي أن يكون جزائريا في محتواه وأساليبه وأهدافه تماشيا مع واقع البلاد". كما أتاحت القرارات التي اتخذتها الدولة خلال 1982 بالجزارة التامة لسلك أعضاء هيئة التدريس خلال الموسم الجامعي 2001-2002 تمت جزارتهم كليا.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 408

<sup>2</sup> محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1989، ص 123-124

● **التعريب:** يعد من احد الأهداف الكبرى لسياسة التعليم في جميع المراحل، لقد كان التعليم في بداية الاستقلال باللغة الفرنسية، إلا أن الاستعمال الواسع للغة العربية والاستخدام الكبير لها في التعبير عن المفاهيم في جميع مراحل التعليم والبحث العلمي، بمختلف فروع تخصصاته، لقد تم تعميمها على كافة فروع التعليم أما الفروع العلمية والتكنولوجية والطبية، بقي باللغة الفرنسية نتيجة لصعوبة تعريبها من جهة وسرعة تطورها من جهة أخرى، مما صعب على الجامعة مواكبة التطور السريع، فمثلا الصحافة تم تعريبها في 1965 والفلسفة والتاريخ والحقوق في 1969 كما تم تعريب بعض الشهادات.

● **الاتجاه العلمي والتقني في التعليم العالي:** يهدف هذا المبدأ إلى المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي، إذ يؤدي إلى التقدم الاقتصادي للوطن وإكساب قيم جديدة تنعكس على الميادين الأخرى مما يعني التركيز على<sup>1</sup>:

- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه وتشجيع الدارسين على الالتحاق بالمدارس والمعاهد العليا.

- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية، في التعليم الجامعي بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية كالصناعة والزراعة والطب وغيرها.

إلا أنه خلال السنوات الأخيرة صاحب نمو سريع في أعداد الطلبة، وارتفاع نفقات التكوين وتدهور سوق العمل في نسبة الطلبة المسجلين في الشعب العلمية والتكنولوجية دون أن تعيد الدولة النظر في الخيار نحو التوجه العلمي والتكنولوجي.

فبالعودة إلى واقع مؤسسة التعليم العالي، يمكن استخلاص بعض الملاحظات لتقويم المبادئ التي تقوم عليها فبالنسبة لديمقراطية التعليم، فالدولة الجزائرية منحت تطبيق هذا المبدأ لكل أبناء الشعب حتى يومنا هذا، في نفس الوقت مبدأ الجزائر استطاعت الدولة أن تجزأ كل أساتذة التعليم العالي، وهذا خلال العشرية 1999-2000، ألا أن هذا التسرع في هذه العملية كان سلبيا على تكوين الأساتذة وانعكاسه على مستوى تكوين الطلبة، غير أن مبدأ التعريب في التعليم العالي، قد مس الآداب والعلوم الاجتماعية والاقتصادية والقانونية، بينما العلوم التكنولوجية والطبية والدقيقة لازالت تدرس باللغة الفرنسية حتى التخصصات التي عربت كان التعريب فيها شكلي، نتيجة عدم توفر الكتب والمراجع

<sup>1</sup> تركي رابح، مرجع سابق، ص 161

الضرورية حسب البرامج والمقررات المبرمجة بل تم جلبها من عديد الدول الشقيقة، مما أدى إلى تدني مستوى التعليم خاصة. بينما المبدأ الأخير قد ساهم في توفير الإطارات لا بأس بها في التنمية الاقتصادية للبلاد، نتيجة غلق العديد من المؤسسات الاقتصادية. خلال التسعينيات وحدث ركود في الاقتصاد، فانخفضت نسبة الطلبة المسجلين في العلوم التكنولوجية مقابل ارتفاعهما في العلوم الإنسانية والقانونية والاقتصادية، مما شكل فائض في نسبة الخريجين مما نجم عنه زيادة البطالة لخريجي هذه التخصصات.

إن أهم ما يهدف إليه التعليم العالي، هو خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا وترقية الفكر، من خلال تقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، مع تزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء، فغيابهما في الكثير من الأحيان يجعل مناهج التعليم الجامعي، غير قادرة على السير في الميادين الكبرى كالتعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لذلك كانت هذه الأهداف نقطة البداية الطبيعية التي يجب أن نحيط بها ونثبتها<sup>1</sup> كالآتي من خلال :

- نقل المعرفة عن طريق التدريس في الجامعة وإعداد البرامج والمناهج التعليمية
- نقد المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية النافذة في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع
- تشجيع الإضافة المعرفية عن طريق البحوث النظرية وتطبيقها عمليا
- المشاركة في حل مختلف مشكلات المجتمع
- التنمية المتكاملة لشخصية الطلبة الجامعيين بأبعادهم المختلفة، حيث لكل طالب شخصية تميزه ولكل واحد طاقات وقدرات ومواهب تحتاج إلى الاستشارة والاستثمار
- تطوير الانفتاح الواعي المسؤول عن الخبرة الإنسانية والاستفادة من الخبرات الجديدة<sup>2</sup>.
- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه.
- جعل الوسط الجامعي واسع منفتح دوليا وليس محليا، وذلك بإقامة علاقات خارجية بين الجامعات في إطار عقد الشراكات معها

<sup>1</sup> حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقييم الجامعي بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الدار العلانية للكتاب، مصر 2001، ص14/13

<sup>2</sup> سعيد التل وآخرون، مرجع سابق، ص232-233

- تزويد المجتمع بالمختصين الأكفاء اللازمين لتلبية الاحتياجات المحلية في مختلف القطاعات خاصة الاقتصادية والاجتماعية منها.

### III-2- تحليل بعض المؤشرات الكمية للتعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر:

اهتمت الجزائر منذ الاستقلال، بالتنمية الاقتصادية للبلاد كشرط أساسي، وعليه عملت السلطات إلى تحضير سلسلة من مخططات التنمية، من أجل الرفع من المستوى الاقتصادي والاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة، إلا أن هذه المخططات تستوجب يد عاملة مؤهلة وعليه سنحاول عرض لتطور الموارد البشرية والمادية، منها المالية على مستوى الجامعة الجزائرية.

#### 1. الموارد البشرية والمادية للتعليم العالي والبحث العلمي:

حققت الجامعة الجزائرية انجازات في الجانب الكمي على عكس الجانب النوعي، الذي يزال اقل من المستوى المطلوب، إذا ما قورنت بمثيلاتها في الجامعات الأوروبية من الناحية الكمية والنوعية أو انجازات البحث العلمي والاختراع، ويرجع تدني مستوى الخدمات التعليمية في جامعتنا إلى الظروف التي عاشتها الجزائر أثناء فترة الاستعمار الفرنسي، إلا انه بعد الاستقلال أصبحت هياكل التدريس غير صالحة، ونسبة لا تزيد عن 10% من المثقفين الذين اغلبهم متأثرين بالثقافة واللغة الفرنسية، مع نقص الإطارات في مختلف المجالات، حيث وصل عدد الطلبة خلال سنة السنة الجامعية 1963-1962 إلى 2425 طالب وفي 2002 إلى 589933 طالب ليصل عددهم 767324 طالب سنة 2006<sup>1</sup>، و 1100000 طالب سنة 2007<sup>2</sup>. لكن خلال 2010-2011 أصبح 1250310 طالب مقارنة بعدد المتخرجين خلال 1962 قدر بـ 93 طالب وصل إلى 5278 خريج سنة 1976، ليتعدى إلى 155000 خريج خلال السنة الجامعية 2010-2011، رغم هذا كله تبقى نسبة التخرج اقل من نسبة التسجيل بالجامعات نتيجة قضاء الطالب مدة أطول، بما هو مقرر للتخرج أو مغادرة بعض الطلبة مقاعد الدراسة الجامعية<sup>3</sup>. ويمكن إيضاح ذلك في الشكل (16) كما يلي:

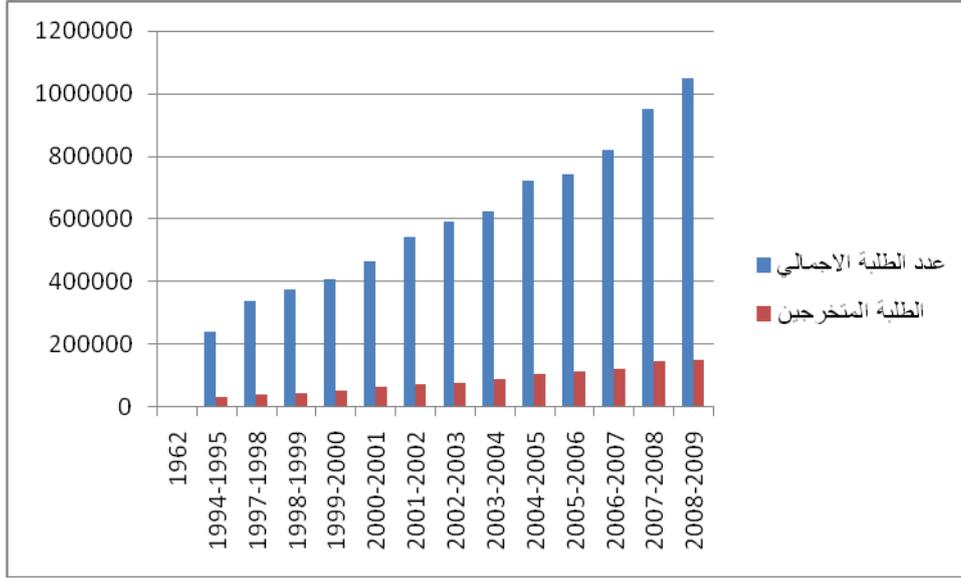
<sup>1</sup> www. MESRS.dz consulté le 12-03-2012

<sup>2</sup> Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : **Mise en œuvre et fonctionnement de le Reforme de L'enseignement Supérieur** ; Alger ;1-2Juin2008, p15

<sup>3</sup> محمود بوسنة، "تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية: عرض تجربة الجزائر"، مجلة

العلوم الإنسانية، العدد 13، جامعة قسنطينة، جوان 2000، ص 11

## الشكل (16): تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين خلال الفترة 1962-2009



المصدر: إعداد الباحثة بناء على:

- الديوان الوطني للإحصائيات ONS

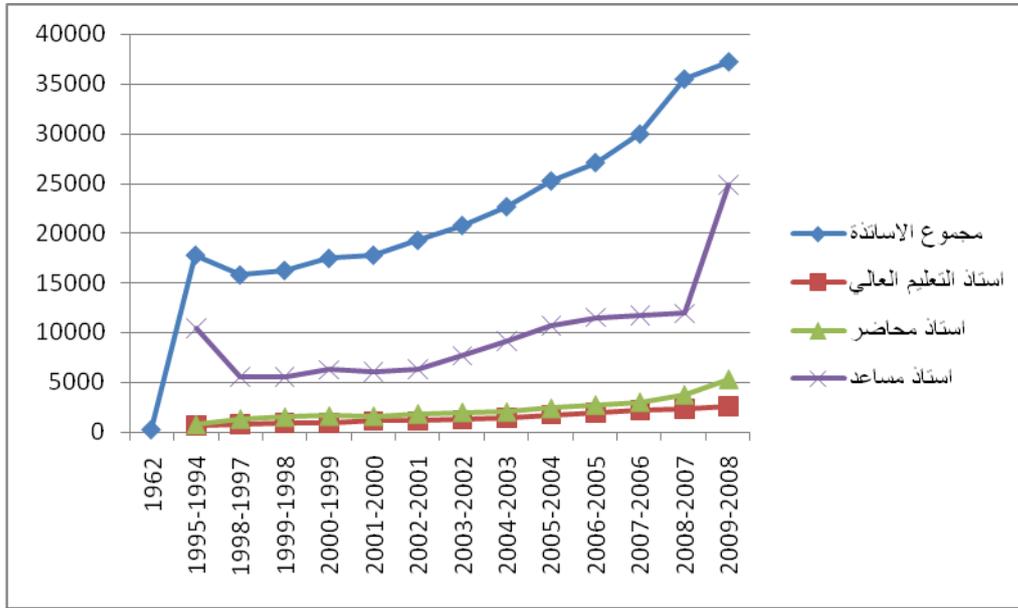
- Annuaire Statistique N37 ;2007-2008 : p13-16-19

- Annuaire Statistique N38 ;2008-2009 : p13-16-19

يبين الشكل (16) تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين خلال الفترة 1962-2009 ، في تضاعف مستمر راجع إلى ارتفاع نسبة الكثافة السكانية، خلال مرحلة التعليم العالي بسبب تحسن الظروف المعيشية واعتماد مبادئ تتماشى مع السياسة التعليمية، وهذا التزايد رافقه زيادة في تكاليف المنظمات التعليمية، سواء تعلقت بأجور الأساتذة أو الهياكل البيداغوجية ومختلف المستلزمات العملية التعليمية، مقارنة بعدد المتخرجين بسبب طول مدتهم في الجامعة تبعا للبرامج المقررة لهم مما عرقل جودة التعليم العالي .

كما يمكننا أن نبين تطور عدد أعضاء الهيئة التدريسية منذ الاستقلال إلى غاية 2009، هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل (17): تطور عدد الأساتذة خلال الفترة 1962-2009



المصدر: إعداد الباحثة بناء على:

- Annuaire Statistique N37 :2007-2008 :p22-24

- Annuaire Statistique N38 :2008-2009 : p22-24

يوضح الشكل (17) تطور نسبة أعضاء الهيئة التدريسية، حيث شهدت في بداية الاستقلال نقص فادح في التأطير البيداغوجي، و تمت تغطية هذا النقص بأساتذة أجنبية اشرفوا عليها لمدة طويلة، فبعد سعي الدولة لتطبيق إستراتيجية جزارة سلك الأساتذة تدريجيا عن طريق تكوين الطلبة، هذا من خلال تكوين عدد اكبر من أساتذة جزائريين وإرسالهم للتكوين العالي بالخارج، من اجل رفع تأهيلهم، غير أن الأساتذة الأجانب هم أكثر تأهيلا<sup>1</sup>. مما استوجب إلى صرف مبالغ مالية معتبرة تمثلت في أجور الأساتذة الأجانب ومصاريف عمليات التأهيل للمؤطرين، ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية هي:

- عدم وجود سياسة واضحة المعالم داخل مؤسسات الجامعة لتكوين المؤطرين وترقيتهم عمليا وتدريبهم بيداغوجيا.
- النتائج غير مرضية التي أعطاها التكوين في الخارج عن الرغم من تضخم البعثات وتعدد الاتفاقيات مع البلاد الأجنبية نتيجة ضعف المراقبة في الخارج.

<sup>1</sup> عبد اللطيف بن اشنهور، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1993-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 420

- عدم الاتفاق على إقرار مشروع نهائي لشهادات العليا فالأخرى تكون محتكمة إلى شهادات فرنسية والأخرى توضع كمشاريع مؤقتة.

شهد العقد الأخير من القرن الماضي توسع في فرص التعليم العالي، وقد انعكس ذلك التطور الملحوظ في خريطة انتشار مؤسسات التعليم العالي عبر ولايات الوطن، حيث توزع شبكة هذه المنظمات على 48 ولاية، تضم 47 جامعة<sup>1</sup> و10 مراكز جامعية و19 مدرسة وطنية عليا 10 مدارس تحضيرية و4 ملحقات جامعية، كما تم إنشاء هياكل تعليمية، تستلزم أموال كافية من أجل التوسع والانتشار، مما استدعى إلى إجراء إصلاحات على قطاع التعليم العالي في الجزائر. أما بالنسبة للهياكل البيداغوجية متوفرة كما نلاحظ التأطير العلمي، وفر القطاع على ما يفوق 45 ألف أستاذ جامعي، منهم 12 ألف حامي شهادة الدكتوراه و8 آلاف ذوي مستوى عالي و4 آلاف في طريقهم للحصول على التأهيل، إلا فيه نقص موجود في بعض التخصصات كاللغات الأجنبية مؤكدا أنه سيتدارك من خلال اللجوء إلى الكفاءات الوطنية سواء داخل أو خارج الوطن عن طريق إرسال بعض الأساتذة للتكوين في الخارج، واستقطاب أساتذة من بلدان معروفة باستخدامها لهذه اللغات.

ويعتبر أيضا عدد الباحثين في الجامعة الجزائرية قليلا، أين كان الباحثين خلال (1968-1969) لا يتعدى 114 باحثا، لا يشتغلون في الإنتاج البحثي إلا لفترات وجيزة، لكن بعد إصلاح الدراسات ما بعد التدرج في 1976، ارتفع عدد مراكز البحث من 9 مراكز إلى 13 مركز خلال (1975-1979)<sup>2</sup>، كما صاحبه ارتفاع لعدد الباحثين من 242 باحث إلى 691 أستاذ باحث، وتطور في عدد مشاريع البحث من 327 مشروع إلى 1500 مشروع بحث خلال (1990-1996)، فمنذ تطبيق البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (1998-2001)، قدر الأشخاص القائمين على الأبحاث بـ 10485 باحث منهم 53 يشتغلون بالبحث حوالي 5575 و76%، منهم ينتمون إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لكن جل هؤلاء غير مندمجين إلا قليلا منهم<sup>3</sup>.

إلا أنه هناك إرادة واضحة نحو تطوير البحث العلمي، وهو ما أدى إلى ارتفاع إنشاء مخابره الموزعة عبر المؤسسات والمراكز الجامعية. فخلال 2002-2008 كانت فترة مراجعة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، أين تلقت دعم من قبل الدولة ومنها خصصتها أو دخل شراكة أجنبية، فكان هدفها هو

<sup>1</sup> [www.MESRS.dz](http://www.MESRS.dz) consulté le 14-10-2012

<sup>2</sup> دليلة خنيتش، مرجع سابق، ص 76

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 83

إعادة النشاط الاقتصادي لهذه المؤسسات، بمعنى وضعها في مستوى مالي يسمح لها بمواصلة نشاطها، أما بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي كانت بداية مرحلة التحول من النظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد، ونشأة مخابر البحث العلمي حيث اعتمد عدد منها في مختلف الميادين العلمية، وقد جاءت هذه تجسيدا لسياسة الوطنية لترقية البحث العلمي، التي تقررته ضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث تم اعتماد المجموعة الأولى من المخابر سنة 2000 إلى غاية ماي 2003، أين تم إنشاء 542 مخبر على مستوى مؤسسات التعليم العالي كما صاحبه ارتفاع في الطاقة البشرية التي قدرت سنة 1998 بـ 3257 شخص، أي 116 باحث إلى 8000 باحث سنة 2000 لتصل إلى 11319 باحث في نهاية 2003<sup>1</sup>.

كما تطلب تعديل وإتمام القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالبرنامج الخماسي (2008-2012)، الذي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية، فشهدت هذه الفترة هياكل قاعدية وتجهيزات كبرى. كما ارتفع الغلاف المالي لمدة 5 سنوات قادمة إلى ما يقارب بـ 100 مليار دج، ومشاركة أكثر من 28000 استاذ باحث خلال 2012 ما يمثل 60% من العدد الإجمالي للأساتذة، وعليه حاولت الجزائر خلال هذين العامين الأخيرين برمجة سياسة بحثية تنطلق من الأعلى إلى الأسفل إضافة إلى خلق آليات تنفيذ المخططات العلمية من أجل الاستمرارية وتحقيق التقدم والتطور التكنولوجي.

غير أن الإحصائيات المسجلة تدل عن اهتمام دون المستوى، نتيجة عدم اندماج نسبة كبيرة من باحثي مؤسسات التعليم العالي في مشاريع البرامج الوطنية للبحث. فبعد إنشاء الوكالة الوطنية لتقييم وبرمجة البحث الجامعي "CNEPRU"، بدأ نشاط المخابر ينطلق في إطار البرامج الوطنية للبحث المتعلقة بالفترة الخماسية 2008-2012، أين سمح تحقيق نتائج هامة سواء على المستوى الكمي أو النوعي، نتيجة توفير شروط بحث علمي أفضل كالتجهيزات والتوثيق وإمكانيات التنقل والسفر بالنسبة للباحثين وغيرها من تحسين الظروف، كما أن منحة البحث العلمي عرفت زيادة معتبرة مقارنة بما كانت عليه سابقا حيث نتج عن إنجازات هذا البرنامج ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد المجيد بن نعيمة، دور المخابر العلمية بالجامعة الجزائرية في تنظيم البحث العلمي ومساهمتها في تطوير وسائل وأساليب التعليم العالي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، يومي 24-27 فيفري 2008، المملكة العربية السعودية، ص 10-11

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، فبراير 2008، ص 07

• إعداد وتطبيق 27 برنامج بحث وطني علمي من بين 30 مخططا قد تم تحقيقه بنسبة 90% وهي نسبة انجاز مرتفعة جدا.

• تتصيب 21 لجنة قطاعية من بين 27 دائرة وزارية كانت المعنية بالبرنامج

• اعتماد 640 مخبر بحث داخل مؤسسات التعليم العالي وإنشاء 16 مركز بحث في إطار المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

• اشراك 13700 استاذ باحث و 1500 باحث دائم من بين 16000 كمجموع كلي.

## 2. الموارد المالية الموجهة للتعليم العالي والبحث العلمي: قسمت كالآتي:

أ- موارد مالية موجهة للتعليم العالي: يعتبر التمويل، مصدرا وآلية من اعقد المشكلات التي تواجه النشاط التعليمي الجامعي، لكن حظي قطاع التعليم العالي بأهمية بالغة خاصة في هذا الجانب، فمنذ الاستقلال إلى يومنا هذا له الأولوية في التمويل واعتمدت بشكل كبير على ميزانيتها العامة، باعتبار التعليم من صلاحيات الدولة<sup>1</sup>. فحظيت وزارة التعليم العالي عام 1963 بنسبة 11.08% من ميزانية تسيير الدولة لتتضاعف سنة بعد سنة، فبعد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق منذ 1994، حدث حدثا مؤثرا على كافة الأصعدة بتوقيعها على اتفاقية إعادة جدولة الديون الخارجية مع صندوق النقد الدولي في افريل 1994، ترتب عنها شروط تلتزم بتطبيقها لكل الدول السائرة في اقتصاد السوق، هذا ما اثر على سياسة الإنفاق على التعليم. وبعد ما تم فصل ميزانية التعليم العالي والبحث العلمي عن ميزانية التربية الوطنية 1994، باعتبار الدولة هي الممول الوحيد لقطاع التعليم، ونتيجة ديمقراطيته ومجانيته، أنجم عنه ارتفاع في عدد الطلبة الملتحقين بالمؤسسات الجامعية، مما نجم عنه زيادة الحاجة إلى الهياكل البيداغوجية وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الوسائل المادية، لكن مع الضغوطات والاختلالات التي مست هياكل الاستقبال البيداغوجي ومرافق الخدمات الجامعية، نتيجة ارتفاع عدد الطلبة في مختلف المؤسسات، مما دفع إلى اتخاذ مجموعة التدابير الداخلية على مستوى القطاع. هنا أين طرحت فكرة خوصصة مؤسسات التعليم العالي من اجل مواجهة الاكتظاظ الذي شهدته في مختلف المعاهد والكليات، وسد العجز على

<sup>1</sup> Benarab Abd Elkarim ; **Pas et Financement de l'enseignement supérieur en Algérie** ; colloque international sur le programme d'ajustement et effets sur les secteurs de l'éducation et de santé ; Université Batna ; le20-21/11/2000 ;p183

مستوى بعض التخصصات العلمية مع تراجع مستوى التكوين في تخصصات أخرى، كما أعلن وزير التعليم العالي على إنشاء جامعات خاصة بشرط أن تحصل على ترخيص من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وفق دفتر شروط محددة بقواعد سيرها كالتعهد بالتزام التخصصات والبرامج المعتمدة من قبل الوزارة والجامعات الحكومية، كما انه يمنع لغير حاملي الجنسية الجزائرية بإنشاء جامعة خاصة، لكنما فكرة الخوصصة مستبعدة قليلا فبمجرد طرحها، فتح جبهات معارضة كالتنظيمات الطلابية تفرض التنازل عن مجانية التعليم العالي ومجلس أساتذة التعليم العالي، استغرب هذه التصريحات مما أشار إلى فتح خدمات جامعية فقط للخواص، مثل ما حصل مع النقل الجامعي الذي فتح منذ سنوات. ويبين الجدول التالي تطور ميزانية التسيير لهذا القطاع من سنة 2000 إلى غاية 2013.

## الجدول رقم (27): ميزانية التسيير لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي

(2000-2013) بآلاف دج

| السنوات | المبالغ     |
|---------|-------------|
| 2000    | 38.703.077  |
| 2001    | 47.122.250  |
| 2002    | 58.743.195  |
| 2003    | 63.494.661  |
| 2004    | 66.497.092  |
| 2005    | 78.381.380  |
| 2006    | 85.669.925  |
| 2007    | 104.449.439 |
| 2008    | 118.306.406 |
| 2009    | 155.160.798 |
| 2010    | 173.483.802 |
| 2011    | 291.441.690 |
| 2012    | 277.173.918 |
| *2013   | 264.582.513 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات قوانين المالية والقوانين التكميلية من 2000-2012.

\* بالنسبة لسنة 2013 ميزانية أولية

فعند ملاحظة ميزانية تسيير التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال الجدول (27) أعلاه نلاحظ مؤشرات لها دلالة كبيرة تبين صورة واضحة للجهد الذي تبذله الدولة في ترقية هذا القطاع على مر

العقد الماضي، حيث ظهر جليا في سياسة الحكومة أنها تركز على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، هذا من خلال زيادة المبالغ من سنة لأخرى، فقد بلغت قيمة ميزانية القطاع من ميزانية الدولة لعام 2010 ما يعادل 173 483 802 ألف دج ، وتفسر هذه الزيادات المستمرة في الاعتمادات الموجهة للتعليم العالي في العشرية الأخيرة بـ:

- ارتفاع أجور العمال والهيئات التدريسية التي تشكل الجزء الأكبر من ميزانية القطاع .
- ازدياد عدد الطلبة المقيمين مما ينجم عنه زيادة النفقات المخصصة للخدمات الجامعية.
- ارتفاع عدد المسجلين في الجامعات الذي شهد تطور كبيرا لأنه لا يمثل عنصر أساسي لارتفاع النفقات.
- زيادة عدد المرافق الجامعية.

ب-موارد مالية موجهة للبحث العلمي: يعد البحث العلمي الفارق بين التقدم والتخلف والإنفاق عليه وتوفير جميع متطلباته أكثر من ضرورة، رغم ذلك لم تعطي السلطات أهمية البحث إلى غاية1970، فقبل هذا التاريخ لم تكن علاقة واضحة بين الجامعة والبحث العلمي مع المجهود التنموي، الذي تبنته حيث بلغت نسبة الإنفاق عليه ضئيلة مقارنة بالقطاعات الأخرى، مقابل الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية ألمانيا وفرنسا حوالي 2.9%، 2.7%، 2.3%، 2.24% على التوالي من الناتج الإجمالي للبحوث العلمية<sup>1</sup>.

كما انه في سنة 1998، تم رفع نسبة الإنفاق على البحث العلمي بنسبة 1% من إجمالي الدخل الوطني الخام، وهذا بموجب مرسوم وزاري رقم 98-244 رغم هذه إلا أنها تبقى قليلة نتيجة الأسباب التالية:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لمسيرة البحث العلمي يتم التقييم بها إداريا علميا
- انعدام وجود نظام مالي مخصص للبحث العلمي
- ضعف قاعدة المعلومات في المراكز البحثية والمختبرات العلمية مقارنة بالدول المتقدمة علميا
- عدم التكفل العلمي بالأبحاث العلمية المميزة في مختلف المجالات الخاصة في إطار النشر العلمي.

<sup>1</sup> Djamel Labidi ; Science et pouvoir en Algérie, OPU ; Alger ;1992 ;p155

فمع زيادة نسبة الإنفاق على البحث العلمي، صاحبه من جهة أخرى انجاز هياكل قاعدية للبحث خاصة ببرامج تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتكنولوجيات الفضاء، والطاقات المتجددة والزراعة والصحة... الخ، كما زادت الاعتمادات الخاصة لتمويل أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، زيادة ملحوظة في إطار المشروع الوطني للبحث PNR\*، وإشراك 28000 استاذ باحث عبر 1200 مخبر بحث خلال 2012، حيث بلغت مشاريع البحث في إطار PNR 2577 مشروع وتجنيد حوالي 137000 بحث لتنفيذها<sup>1</sup>، وخصص مبلغ 1500.000 دج كإعانة لتسيير مشاريع البحث الوطنية هذا خارج المبلغ المخصص لمكافأة الباحثين حيث لكل مشروع بحث توزع 70% كشرط أول و 30% كشرط ثاني<sup>2</sup>، ويمكننا ان نستنتج ما يلي:

- نسبة الإنفاق على البحث العلمي ضئيلة بالنسبة للنتائج الداخلي الخام حيث ارتفعت من 0.2% إلى 1% خلال سنة 2000<sup>3</sup>.
- الجزء الكبير من حجم الإنفاق يوجه للصرف على البنى التحتية وليس على البحث العلمي كما أن الجهود على البحث ضئيلة.
- غياب دور القطاع الخاص في عمليات البحث والتطوير التكنولوجي وعدم مشاركته في الإنفاق على البحث العلمي.
- عدم تبني سياسة علمية تكنولوجية واضحة وعدم الارتباط بين المؤسسات الإنتاجية من جهة، ومؤسسات البحث من جهة أخرى
- غياب المؤسسات الاستشارية المختصة بتوظيف نتائج البحث وتمويلها بهدف تحويلها إلى مشاريع مفيدة، مع عدم توفر الحرية الأكاديمية للباحثين للتعبير عن أفكارهم بحرية مما يصعب على الباحث الإبداع في العمل وعدم القدرة على التكيف.

\* PNR : les programme nationaux recherche

<sup>1</sup> <http://WWW:masr-dz.org/pnr-exec.php>: consulté le 01/11/2012

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 10-232 المؤرخ في 02 أكتوبر 2010، ص 01

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية، 1998، مرجع سابق، ص 03

- الصلة ضعيفة جدا بين مخططات البحث في الجامعات، ومتطلبات التنمية في المجالات المختلفة.

#### IV - توجهات التعليم العالي في الجزائر: نحو تطبيق نظام LMD:

##### IV-1- عوامل التوجه نحو تطبيق نظام LMD:

إن التوجه الجامعي نحو تطبيق نظام LMD، لم يكن صدفة إنما نتيجة ظروف فرضتها التغيرات العالمية الجديدة، حيث تضمنت الإستراتيجية احد المحاور الأساسية "إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي" ولعل من أهم دوافع الإصلاح والتوجه نحو تطبيق نظام LMD أن تكون الرغبة في تخطي نواحي النقص في النظام الكلاسيكي وتطبيق ما توصلت إليه الأبحاث البيداغوجية الحديثة، مع تحسين أوضاع الجامعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة<sup>1</sup>. كما أن نسبة التأطير غير كافية، مما نجم عنه مردودية ضعيفة للتكوين خاصة فيما بعد التدرج وذلك بسبب هجرة الأدمغة<sup>2</sup>، وعدم وضوح العلاقة بين القوانين الخاصة بالتكوين وفرص التشغيل والتي لم يعبر عنها بوضوح من طرف المتعاملين الاقتصاديين، كذلك الضغط المعنوي للطلب الاجتماعي على التعليم العالي رغم المجهودات والاختلالات التي تراكمت مع مرور السنين، مما جعلت الجامعة تظهر غير متوائمة مع التطور الحالي<sup>3</sup>. يمكن القول بان الإصلاحات التي قام بها القطاع ضمن مقتضيات اتفاقيات الشراكة، التي تربط دول المغرب العربي مع الاتحاد الأوروبي، واستندت على الأهداف التالية:

- تحسين النوعية البيداغوجية وتطوير التمهين في الدراسات العليا
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع
- التفتح اكثر على التطوير العالمي خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا، مع تشجيع التعاون الدولي وتويعه.

<sup>1</sup> مقري زكية، جمعة الطيب، مساهمة لتقييم نظام LMD في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية في عينة من طلبة ل م د بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة باتنة، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 10-12 ماي 2011، ص03

<sup>2</sup> نور الدين بومهرة ، مرجع سابق، ص05

<sup>3</sup> شبايكي سعدان، حفيظ مليكة، مرجع سابق، ص05

- تحسين نوعية التعليم الجامعي من خلال تشجيع العمل الفردي للطالب، وتجسيد مبدأ استقلالية المنظمات الجامعية<sup>1</sup>
- توحيد النظام من خلال الشهادات القديمة في جميع التخصصات على المستويين الوطني والدولي.

إلا أن هذا الإصلاح تتحكم فيه عوامل مثل:

- **العامل الاقتصادي:** يؤثر هذا العامل على ميزانية الإصلاح، حيث أنها تتحدد وفق درجة نموه فالنقد المائل في اساليب وطرق الإنتاج والتنوع المتزايد، في أعداد الوظائف وتخصصاتها تفرض مستويات متقدمة من التعليم العالي. لذلك فتمويل الإصلاحات يتطلب إلى مراجعة عامة للتعليم العالي، وفق الإمكانيات المالية القادرة على تغطية متطلباتها.
- **العامل الاجتماعي:** يتمثل في القيم الاجتماعية والثقافية، تنعكس على التعليم ونظمه وشكله وعلى مدى توفره من قبول للتغيير ودعم الإصلاح.

في ظل هذه الإصلاحات التي شهدتها مؤسسات التعليم العالي، التي تسعى من خلالها الى التكيف مع المتطلبات الجديدة التي فرضتها معايير جودة التعليم العالي، تمحورت في تطبيق نظام LMD، الذي نشأ عن الدول الانجلوساكسونية لدواعي تحسين نوعية التعليم من خلال تحقيق الشروط الضرورية التالية<sup>2</sup>:

- تحسين ظروف العمل والاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال:
- إتاحة فرص لأعضاء هيئة التدريس لزيارة الجامعات المتقدمة على حساب الدولة من أجل تبادل ونقل المعارف.

<sup>1</sup> Zineddine Berouche, Youçef Berkane, **La Mise en place du système LMD an Algérie : entre la nécessité d'une reforme et les difficultés du Terrain,** Revue des sciences économique et de gestion",N07,Sétif ; 2007 ;p05

<sup>2</sup> عمار عماري، ليلى قطاف، **الجامعة الجزائرية الواقع والأفاق،** الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، جامعة سطيف(مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية)، افريل 2001، ص107

- إعادة النظر في خطط البعثات والتوسع فيها على الانفتاح الخارجي، والاستفادة من المنجزات المعرفية مع الاعتماد بسياسة التفريغ العلمي لمدة سنة بمرتب كل خمس سنوات، من أجل إجراء بحوث ودراسات كما هو متعارف عليه في الجامعات المتقدمة.

• اعتماد سياسة واضحة للتعليم المستمر لخدمة المجتمع، وإقامة دورات تدريبية متخصصة من أجل الزيادة المعرفية لموظفي التعليم العالي، مع إقامة مراكز بحوث متخصصة في جميع المجالات العلمية، ودعمها بالكفاءات والتجهيزات والمعدات العلمية بهدف تشجيع نشر البحوث العلمية والتطبيقية.

#### IV -2- ماهية نظام LMD :

بعدما تطرقنا إلى دوافع إصلاح التعليم العالي بالجزائر، وأهدافها والتطورات التي عرفها قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال إلى يوم تبني نظام LMD، من أجل تحسين نوعية مخرجاتها.

#### 1- تعريف نظام LMD :

نشأ نظام LMD في البلدان الانجلوساكسونية، هو نظام معتمد منذ زمن بعيد في جامعات أمريكا الشمالية وكندا، إلا أن دخوله حيز التنفيذ في أوروبا كان متأخرا نوعا ما، إلا في 25 ماي 1998 بعد مضي 07 سنوات من إنشاء الفضاء الأوروبي للتعليم العالي، بمناسبة العيد 800 سنة لجامعة السربون حيث نادت الدول الأربعة الموقعة (فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، إيطاليا)، بضرورة ظهور إطار مشترك يقتضي بتطوير الشهادات وتسهيل حركة الطلاب وتوظيفهم من خلال نشر القيم والثقافة الأوروبية، وقد لحقت بهم 29 دولة في غضون سنة، كما حدد تاريخ 2010 كآخر أجل لبناء الفضاء الأوروبي للتعليم العالي.

واعتبر تصريح السربون، الذي كان بتنسيق الدول الأربعة من أولى بدايات تجسيد نظام LMD حيث جاء في هذا التصريح<sup>1</sup>: "... لا يجب أن تنسى أن أوروبا التي بنيناها ليست أوروبا بنوك، ولأرو، والاقتصاد بل يجب أن تكون أوروبا المعرفة، ولتحقيق هذا يجب أن ندمج في مجتمع المعرفة من مفاهيم ثقافية-أدبية- اجتماعية-اقتصادية- تقنية، لأننا نحن في فترة تغيير كبير في التربية خاصة في فترة شروط العمل المتغيرة وتنوع المسارات المهنية، كما أصبحت التربية والتكوين

<sup>1</sup> Déclaration Conjointe des Quatre ministère en charge de l'enseignement Supérieur en Allemagne ; France ; Italie, Royaume uni ; Harmoniser L'architecteur du système Européen d'enseignement supérieur, Paris, en Sorbonne, 25 Mai 1998 ; p01

مدى الحياة ضرورة حتمية... كما شجع الاتحاد الأوروبي الطلاب والباحثين والأساتذة على التنقل والحركة من دولة إلى أخرى... في الأخير ندعو دول أوروبا المنظمة أو غير المنظمة للانضمام وتدعيم الأهداف التي نرجو الوصول إليها، فالتصريح هو دعوة لباقي الجامعات الأوروبية لتعزيز مكانة أوروبا في عالم متقدم متحضر".

خلال سنة 1999، عقد اجتماع بولونيا وكانت أهم مشاريعه منبثقة من تصريح السربون الذي سمي بقمة بولونيا **Bologna Process**، الذي تضمن: نظام القروض، وترقية الحركة للطلاب والأساتذة والباحثين، مع ترقية البرامج الدراسية خاصة، والتعاون بين المؤسسات من أجل التقييم النوعي، نقل أنظمة التكوين الأوروبي من محيط جامعي، يعاني من مشاكل عدم التنسيق بينه إلى محيط جامعي أوروبي متناسق.

بعد انعقاد ندوة PRAGVE في 19 ماي 2001، تم من خلالها التأكيد على أهداف بولونيا إضافة إلى هدف جديد، وهو التعليم مدى الحياة مع ضرورة مشاركة مؤسسات التعليم العالي والطلبة، في ترقية الفضاء الأوروبي للتعليم العالي ودعت حكومات هذه الدول في تقييم نوعية التعليم في كل دولة.

في 19 سبتمبر 2003، وقعت 41 دولة على اتفاقية "برلين" التي تبنت مناهج ومعايير معترف بها في التقييم والنوعية وبعد إدراج شهادة الدكتوراه في مسار بولونيا، كما تم التطرق إلى البعد الاجتماعي والتقليل من الفوارق الاجتماعية هذه لأول مرة<sup>1</sup>.

كما أن الصيغة المتبناة في الدول الانجلوساكسونية المتمثلة في 3-5-8<sup>2</sup>.

- رقم 3 أو L تعادل B.A بايشلور في الفنون وهي شهادة ممنوحة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- رقم 5 أو M تعادل M.A ماستر في الفنون تعادل 5 سنوات بعد البكالوريا
- رقم 8 أو D تعادل PHD دكتوراه في الفلسفة هكذا ظهر نظام LMD أو BAMAD.

<sup>1</sup> Karin SERBANESCU-LESTRADE; *La mise en œuvre du Processus de Bologne en France et en Allemagne*, thèse de doctorat ; UNIVERSITE PARIS X NANTERRE ;2007,p17

<sup>2</sup> عبد الكريم حرز الله، كمال بداري، نظام ل م د ليسانس-ماستر-دكتوراه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص14-15

إن تطبيق هذا النظام يسمح للمؤسسات بالتعبير عن إمكانياتها وقدراتها على الإبداع والابتكار من خلال:

- الاستقلالية البيداغوجية لمؤسسات التعليم العالي في عروض تكوين مكيفة مع المحيط
- ضمان التكوين النوعي وتحقيق الإنصاف في الالتحاق بالتعليم العالي وإدماج الجامعة في محيطها<sup>1</sup>.

## 2- أهداف نظام LMD: يهدف إلى:

- **الحركية:** بمعنى تسهيل حركية دوران الطلبة على المستوى الدولي والوطني، كما يتيح الفرص على تفتح الثقافات العالمية حتى تمكن الطلبة بمزاولة دراستهم في بلد آخر، كما أن تسهيل حركية الطلاب والأساتذة الباحثين، تسهم في جعل أوروبا مجتمع المعرفة الدولي مما ينتج عنه سهولة التنقل بين المؤسسات .
- **التوظيفية:** كان تصريح بولونيا له تأثير قوي وإيجابي، بخصوص العلاقات بين التعليم العالي وربطها بالحياة المهنية، لا سيما في تحضير الشهادات التي لها قابلية الاستخدام من أجل فتح باب التوظيف أمام الخريجين الجامعيين والتقليل من حدة ظاهرة البطالة التي شهدتها المجتمعات.
- **الجادبية:** محاولة استقطاب وجذب الطلبة الجامعيين، من مختلف دول العالم خاصة الذين يملكون مهارات وقدرات عالية من خلال تحقيق الكفاءة الأكاديمية والنجاحة العلمية لمناهج التعليم وقيمة الشهادة المتحصل عليها من الجامعة الأوروبية<sup>2</sup>، إضافة إلى:
  - ترقية النجاحة النوعية والتكوين من خلال مسارات الدراسة من مسار أكاديمي ومسار مهني مع ظهور تخصصات جديدة.
  - التغيير المستمر في محتويات وبرامج التكوين بسبب السرعة في حركة المعرفة.

<sup>1</sup> شبايكي سعدان، حفيظ مليكة، مرجع سابق، ص06

<sup>2</sup> Sybille Reichert, Christian Tauch , **Les avancées de l'espace européen de l'enseignement supérieur ; "Revue Trends Juillet 2003"**, Sucrates éducation et culture Association Européen de l'université, p12

- ترقية الحركة التوظيفية والتكوين مدى الحياة، فتطبيقها لنظام LMD، يخلق فضاء موسع مع المؤسسات العمالية من خلال قنوات تسمح بوصول نتائج الأبحاث الجامعية إلى المجتمع.
- تحسين النوعية البيداغوجية وتطوير التمهين في الدراسات العليا
- تنظيم عروض التكوين على شكل مسالك متنوعة للطلاب يستفيد منها مع عصرنة الأنظمة البيداغوجية عن طريق إضافتها الطابع المرن والوضوح بغية ترقية النوعية في التعليم العالي.
- تحسين نوعية التكوين مع اخذ الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي وتسهيل حركة الطلاب بين الجامعات الجزائرية والدولية<sup>1</sup>.
- تفتح الجامعة على العالم الخارجي خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا وتطوير البحث العلمي مع تشجيع التنوع الدولي
- ربط الجامعة بسوق العمل والاستجابة لمتطلباته الاجتماعية والاقتصادية من خلال تقديم تكوين نوعي بضمان إدماج مهني أحسن
- الاعتراف بالشهادات الجزائرية على المستوى الدولي والعمل على انسجام وتكييف النظام التعليمي مع النظام العالمي المطبق.
- التكوين للجميع ومدى الحياة مع العمل على استقلالية المنظمات الجامعية
- تكييف نظام التعليم العالي مع المعايير العالمية لتصبح الجامعة الجزائرية قطبا ثقافيا وعلميا على المستوى الجهوي والدولي.

فالهدف من تطبيقه هو تحديث الجامعة وإشراكها بالتنمية المستدامة، في ضوء المقاربة بالكفاءات وجعل الفضاء الجامعي منفتحا على الانفجار المعلوماتي مواكبا للتطور التكنولوجي، من أجل تحقيق

<sup>1</sup> سعد عادل، التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام LMD في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، يوم 19-09-2009، جامعة الجلفة، ص 140

نوعية التكوين الجامعي. حيث يضمن هذا النظام تجانس الشهادات دوليا بالرغم من اختلاف الجامعات مع تنمية التعاون والاعتراف المتبادل بها والعمل على تكوين نوعي لهذه المؤسسات.

#### IV-3- التجربة الجزائرية في ظل نظام LMD:

شرعت الجزائر في إطار مشروع إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي، هذا بعد تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية، الذي صادق عليها مجلس الوزراء في 20 أفريل 2002<sup>1</sup>، حيث تم العديد من الأهداف تدور أساسا حول تحقيق الجودة من خلال "... الجامعة الجزائرية مدعوة بإلحاح الاهتمام بجودة التكوين والارتقاء إلى اسمي المعايير الدولية كما أنها مطالبة بربط التعليم بمتطلبات ومتطلبات التنمية..."

طرحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نهاية سنة 2003، مجموعة من الإصلاحات تهدف إلى تغيير النظام البيداغوجي المتعارف عليه في إطار إستراتيجية العشرية لتطوير قطاع التعليم العالي مابين 2004-2013. حيث بدأ تطبيقه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في شوال 1425 الموافق ل 21 نوفمبر 2004، الذي يتضمن إحداث شهادة الليسانس نظام جديد<sup>2</sup>، بعد تنظيم استشارة واسعة للأسرة الجامعية والتي تمت في إطار الندوات الجهوية الجامعية بعد تنظيم أيام دراسية وملتقيات، على مستواهم كما نظمت عدة لقاءات أخرى بمشاركة خبراء دوليين من جامعات كندية-أمريكية-فرنسية-بريطانية. يدخل هذا النظام ضمن عولمة التعليم العالي للدول النامية التي لا تملك القدرة على تبنيه في وقت أصبحت نوعية التعليم تقاس بمعايير دولية.

فمع انطلاق الموسم الجامعي 2004-2005، بدأ تطبيق النظام على مستوى عشر مؤسسات جامعية وتم تحديد قائمة المؤسسات ومجالات التكوين في إطار الهيكلية الجديدة للتعليم العالي<sup>3</sup>، وتم تسجيل الطلبة الجدد به لأول مرة بنسبة 43.4% من نسبة الطلبة الجدد الحاصلين على البكالوريا 6.67% خلال نفس السنة، مع الموسم الجامعي 2005-2006 زادت عدد المؤسسات المطبقة لنظام

<sup>1</sup> www.MESRS.dz

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2004، العدد 75، 24 نوفمبر 2004، ص 12

<sup>3</sup> منشور وزاري رقم 09 المؤرخ في 04 جمادى الأولى 1425 الموافق ل 23 جوان 2004

<sup>4</sup>Zineddine Berrouche, Youçef Berkane, **opcit**, p04

LMD، حيث كان عدد الطلبة يتزايد باستمرار بهدف التمييز الأكاديمي والتطور والنمو الاقتصادي<sup>1</sup>، مما صاحبه ارتفاع في الميزانية، فتم اختياره بعد معاينة وتشخيص معمق لمنظومة التكوين<sup>2</sup>:

- وجود اختلال هيكل تراكمي عبر السنين جعل الجامعة بعيدة عن واقع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية
- عدم قدرة التكوين العالي على الاستجابة بنجاعة، إلى التحديات التي فرضها التطور غير المسبوق للتكنولوجيات وظاهرة عولمة الاقتصاد والاتصال.
- العلاقات الدولية التي فرضت قواسم مشتركة اقتصادية وثقافية.

### 1- المبادئ التي يعتمد عليها نظام LMD في الجزائر :

اعتمد النظام في هيكله ثلاث مراحل تكوينية تتوج كل مرحلة بشهادة جامعية "ليسانس - ماستر - دكتوراه"<sup>3</sup>.

- **المرحلة الأولى:** شهادة البكالوريا +3 سنوات، بعدها يتوج الطالب بشهادة الليسانس مما يسمح هذا الطور أما بالإدماج المهني أو متابعة التكوين ( الانتقال إلى الطور الثاني الماستر). خلال هذه المرحلة التكوينية التي تتم في طورين أي ما يعادل 6 سداسيات تتضمن 180 رصيد التي تتم عبر الخطوات التالية: جذع مشترك يمتد على سنتين يتبع بسنة تخصص أو تطبيق لضمان الاندماج المهني للطالب كما يتم إعداد برنامج خلال هذه السنة بالتنسيق مع القطاعات المستخدمة<sup>4</sup>.

- **المرحلة الثانية:** شهادة البكالوريا +5 سنوات، تتوج بشهادة الماستر تتم خلال سنتين M1, M2 حيث تمنح هذه الفرصة للحصول على شهادة الليسانس أكاديمي أو مهني من تتوفر فيه شروط الالتحاق، حيث تتشكل هذه الأخيرة من وحدات تكوينية موزعة على 04 سداسيات بمجموع 120

<sup>1</sup> Bouadam Kamel, Youcef Berkane, LES effets de la Mondialisation sur l'éducation et l'emploi en Algérie, "Revue des sciences économique et de gestion", N04, Université Ferhat Abbas, Sétif, 2005, p93

<sup>2</sup> شبياكي سعدان، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي (ل م د)، "مجلة البحوث والدراسات العلمية"، العدد 05، جويلية 2011، ص 03

<sup>3</sup> الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د، جوان 2011، ص 12

<sup>4</sup> مقري زكية، مرجع سابق، ص 04

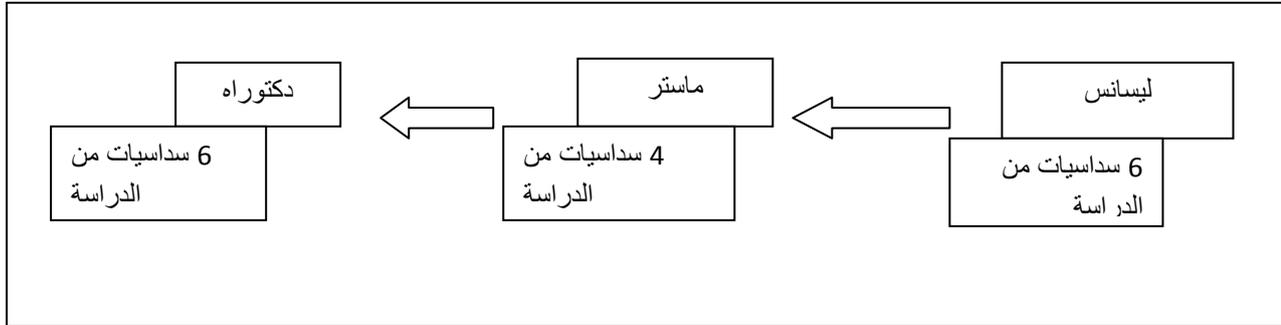
رصيد\*، كما يسمح أيضا بمتابعة التكوين الأساسي أو الحصول على تخصص يمكنه من متابعة تكوين الدكتوراه أو التوجه نحو الحياة العملية وهي مرحلة مفتوحة لكل طالب حاصل على ليسانس أكاديمي أو مهني كما يحضر هذا التكوين إلى تخصصين مختلفين:

- **تخصص مهني:** يمتاز باكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد (ماستر مهني)

- **تخصص في البحث:** يمتاز بتحضير البحث العلمي الموجه منذ البداية للقيام بنشاط بحث في وسط اقتصادي أو وسط اجتماعي (ماستر بحث)<sup>1</sup>.

- **المرحلة الثالثة:** شهادة البكالوريا +8 سنوات، تتوج بشهادة الدكتوراه بعد المناقشة<sup>2</sup> حيث يسمح هذا الطور للطلاب بتعميق معارفه وتبلغ مدته 6 سدايسات (3 سنوات) على الأقل. بالإضافة إلى تكوين عن طريق البحث ولصالحه، من خلال تطوير قدرات البحث لديه والتكيف مع العمل الجماعي، ما يميز هذا التكوين خلال هذا المستوى ظهور تخصصات جديدة. ويمكن توضيح هيكله النظام في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (18): هيكل نظام LMD



المصدر: الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د، جوان 2011، ص13

\* الرصيد: يعبر عن حجم العمل المطلوب يحصل الطالب على أرصدة وحدة تعليم ما أو مقياس عندما يلبي شروط التقييم الخاصة بوحدة التعليم هذه.

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، الجزائر، 2004، ص08

<sup>2</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، الجزائر، 2007، ص15

زيادة على الفوائد التي توفرها هيكلية التكوينات كونها بسيطة وواضحة القراءة تقتصر على ثلاث شهادات حيث يرتكز النظام على رؤية أكثر انسجاما بخصوص توفير التكوينات تكون هذه العروض في شكل مجالات وتنظم في شكل مسارات نموذجية<sup>1</sup>:

- **مجالات التكوين:** أن الغرض الجديد لمختلف التكوينات، منظم داخل مجالات كبيرة ويعد المجال عبارة عن تجمع تخصصات عدة على شكل مجموعة منسجمة من ناحية المنافذ المهنية التي تؤدي إليها مثل العلوم الاجتماعية-العلوم الدقيقة والتكنولوجيا وغيرها، ضمن كل مجال تعرف بعض المسارات النموذجية التي هي عبارة عن تخصصات أو اختيارات.

- **المسارات النموذجية(المسالك النموذجية):** يعرف المسار النموذجي عبارة عن تجمع منسجم لوحدات تعليمية قابلة للاحتفاظ والتحويل، التي تحددها الفرق البيداغوجية على أساس هدف معين وهو نوعان:

- **المسلك النموذجي:** تأليف منسجم لوحدات تعليم تشكل برنامجا دراسيا محددًا من قبل فريق التكوين ومقدما في شكل عرض تكوين منظم بكيفية تسمح للطالب ببناء مشروعه التكويني بصفة تدريجية<sup>2</sup>.

- **المسلك الفردي:** بإمكان كل طالب أن يقيم مسلكا فرديا بمساعدة فريق أو فرق تكوين داخل مؤسسات التعليم العالي.

تدمج هذه المسالك المختلفة مقاربات متعددة التخصصات، وتتيح معايير تمكن الطالب في انجاز مشروعه الدراسي وفق رغباته واستعداداته<sup>3</sup>، كما تتكون من تجمع الوحدات التعليمية الأساسية التي تحتوى على مواد تعليمية أساسية ومهمة تشكل 50-60% من مجموع الأرصدة(180رصيد)، ومواد

<sup>1</sup> كروش رمضان، البحث عن ضمان جودة التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق LMD، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، يومي 10-12 ماي 2011، الأردن، ص 08

<sup>2</sup> المادة 08 - من القرار 137 المؤرخ في 20 جوان 2009

<sup>3</sup> Abdelkram Herzallah et Kamel Baddari, **Comprendre et Pratiquer le LMD, Licence, Master, Doctorat**, 3ème édition, office des publication universitaires ; Alger ;2007,p25-26

تعليمية ثانوية بنسبة 30-35 %، إضافة إلى مواد تعليمية أخرى بنسبة 5-15 % من مجموع الأرصة<sup>1</sup>. حيث تشمل:

أ- الوحدات التعليمية: تشكل القاعدة البيداغوجية الأساسية للنظام فهي عبارة عن مجموعات التعليم (مقررات، مقاييس)، منظمة بطريقة بيداغوجية منظمة ومنسجمة بهدف بلوغ كفاءات ملموسة تقدم في مدة قدرها 6 اشهر وهي:

- الوحدات التعليمية الأساسية: تمثل المواد والمقاييس الأساسية والضرورية لتخصص معين
- الوحدات التعليمية الاستكشافية: تشمل مواد تعليمية تمكن الطالب من توسيع افقه المعرفي وثقافته الأكاديمية قد تكون هذه المواد مرافقة لتخصصات أخرى.
- الوحدات التعليمية المنهجية: تشمل المواد التعليمية والوسائل المنهجية التي تساعد الطالب على تحقيق مساره، مثل اللغات الحية الإعلام الآلي التي توفر أدوات ضرورية من اجل اكتساب ثقافة عامة وتقنيات منهجية تسهل الاندماج والتكيف المهني مع محيط يمتاز باستمرارية التغيير.

ب-الأرصة: وحدة قياس المواد التعليمية المتحصل عليها، ويحدد حسب العمل المنجز من قبل الطالب فهو مرتبط بحجم العمل الفردي وحجم العمل الراهن المطلوب من الطالب وقابل للاحتفاظ والتحويل ويحدد قيمة الشهادة على شكل أرصة ويقدر السداسي الواحد ب30 رصيد.

ج- التقييم والانتقال: يتم تقييم الطالب من خلال مكتسباته التعليمية بواسطة المراقبة المستمرة لمعارفه، في نفس سلك التكوين حقا للطالب المتحصل على سداسيين الأوليين من مسار التكوين (على الأقل 30رصيد) الانتقال، أما في السنة الثانية أن يتحصل على 80رصيد من الوحدات القياسية والسنة الثالثة 120 رصيد لكي يتم حصوله على الشهادة النهائية.

د- التكوين مدى الحياة: يتيح هذا النظام للجميع في أطوار الحياة مهما تنوعت مستوياتهم ودوافعهم الفرصة في الشروع للتكوين ما وإتمامه. والشكل الموالي يبين الهيكله المعتمدة للنظام على مستوى الجامعة،

<sup>1</sup> Ibidem

ومن بين مميزات نظام LMD<sup>1</sup>:

- الرسمة Capitalisation: بمعنى الوحدات التعليمية المكتسبة لا مجال لإعادتها حتى لو تم تحويل الطالب إلى جامعة أخرى لأنها قابلة للاكتساب والاحتفاظ.
  - الحركية La Mobilité: أن اكتساب هذه الوحدات يمكن الطالب من تحويل ملفه البيداغوجي وتسجيله في أي مؤسسة جامعية أخرى.
  - الوضوحية Lisibilité: تكمن سوق العمل أن يقارن بسهولة الشهادات في إطار التشغيل.
- فبعد مضي ثمانية سنوات، من تطبيق الإصلاح أصبح النظام يشمل جميع المؤسسات الجامعية أين حيث بلغ عدد الطلبة في المسارات التكوينية، ما يزيد عن 149000 طالب خالسنة 2008<sup>2</sup>، إلا انه يتطلب بيداغوجية حديثة، تتوفر فيها وسائل الاتصال الجديدة من اجل تدويل التعليم العالي، للوصول إلى نتائج ايجابية غير انه شهدنا مشكلات في تطبيقه كالتالي<sup>3</sup>:
- التدفق الطلابي الكبير حيث نظام LMD يدعو بالمحدودية أفضل حتى لا تقع في مشكلات ترتبط بمستويات التأطير ومدى الاستفادة من المخرجات الميدانية للمؤسسات مما يؤثر على التحصيل النوعي للطلبة.
  - عدم التلاؤم مع الكفاءات العلمية الموجودة والمحيط السوسيو-اقتصادي
  - مشكلات مرتبطة بالتكوين هذا من خلال عدم تناسق برامج التعليم مع الأحجام الساعية والأنماط الجديدة للتعليم في النظام
  - المشكلات المرتبطة بالمرافقة Tutorat: فهي شكل من أشكال المساعدة وتوضيح النظام، وتحديد خصائصه إضافة إلى غياب النصوص التي تحدد مهام الأستاذ المرافق.

<sup>1</sup> مقري زكية، مرجع سابق، ص 08

<sup>2</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التقرير الوطني حول التقويم المرحلي لتطبيق إصلاح التعليم العالي، 19-20 ماي 2008، ص 05

<sup>3</sup> Ministère de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique, **Mise en œuvre et Fonctionnement de la réforme de l'enseignement supérieur** ; opçit ,p16-18

- نقص الإمكانيات اللازمة لتطبيق النظام الجديد الذي يتطلب توفر الحجم المعتبر من الوسائل العلمية والإمكانيات البيداغوجية، كقاعات الانترنت التعليمية، مراكز الإعلام التكويني هذا كلما كان محدود، كلما انعكس سلبا على كفاءة وجودة النظام التعليمي<sup>1</sup>.
- إعادة هيكلة البرنامج التعليمي وإعادة تنظيمه، مع إدراج أساليب وطرق بيداغوجية جديدة، إضافة إلى أعداد برامج جديدة، تهدف إلى تحصيل المعارف الأساسية والمنهجية للتعليم والتفتح الفكري نتيجة المقاييس التي يتم تدريسها.

## 2- الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام LMD :

لم يلتصق نظام LMD بنتائج وهذا بعد ما كان له آثار اقتصادية واجتماعية تمثلت أهمها<sup>2</sup>:

### • الآثار الاقتصادية:

- **المساهمة في التنمية المستدامة:** بدأنا نعتمد على أسلوب التنمية المستدامة، الذي يتطلب نمو الوسائل المتاحة واستحداث الوسائل الجديدة، التي تؤدي إلى تطوير متعدد في المجتمع لصالح الأجيال الحالية، حيث اعتمدت على نظام تعليمي جديد له تصور في خلق مجتمع معرفي يعتمد على تكنولوجيات حديثة.
- **اعتماد الابتكار والتجديد:** من بين أهدافه الابتكار والتجديد، وتطبيقه يكسب فوائد تستجيب لمتطلبات الواقع الاقتصادي والاجتماعي، عبر تبني مشكلاته كمشاريع بحوث من خلال اتفاقيات التعاون. أولا ثم منهجية الابتكار والاختراع وإنتاج معارف التي تكون عن طريق البحث العلمي التي تحقق أهداف التنمية المستدامة، كمشاريع بحوث في إطار عمل المخابر والصندوق الوطني للبحث.
- **عدم تفويت الفرص الاقتصادية:** من مميزات هذا النظام هي اختصار لزمان التكوين العالي إلى 8 سنوات، من أجل عدم تفويت الفرص في ظروف تتميز بالتغيير والسرعة على المتخرج من أجل إيجاد وظيفة أو خلق مؤسسة.

<sup>1</sup> صالح الصالحي، التجربة الجزائرية لإصلاح مناهج العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في إطار LMD، المؤتمر العربي الأول حول الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، يومي 09-13 ديسمبر 2007، الرباط، ص 09

<sup>2</sup> شبايكي سعدان، مرجع سابق، ص 3-7

- تحرير الجامعة من السيطرة المفرطة: هذا بإعطاء الإمكانية للأساتذة باقتراح برامج التكوين بعيدا عن أي شروط وأوامر لاستيفاء الجانب العلمي، وتلبية التخصص لحدود دنيا عن الشروط كالتلاؤم مع متطلبات سوق العمل وتوفر التأطير اللازم.

- الاستجابة المباشرة للمتطلبات الاقتصادية: فلسفة هذا النظام تهدف إلى جعل الخريج يستجيب مباشرة إلى المحيط الاقتصادي، من خلال الشهادات المهنية العليا خصوصا من خلال إبرام اتفاقيات تعاون تم الاتفاق عليها.

#### ● الآثار الاجتماعية:

- تكوين نوعي: يسعى النظام إلى الاهتمام بالجانب النوعي أكثر من الجانب الكمي مما يساهم في تحقيق الجودة.

- التكوين مدى الحياة: يسمح لتكوين دائم عبر الاحتفاظ ورسملة النتائج سواء بين الأطوار الثلاثة أو داخل الطور الواحد من ناحية من ناحية أخرى توفير إمكانيات تأطيرية تجعل باستمرار التكوين والتحصيل العلمي بشكل دائم.

- اعتبار التعليم استثمارا في المورد البشري: تغيرت النظرة التقليدية للمورد البشري، على أنه مشروع استهلاكي لا يؤدي إلى مردود اقتصادي حيث أصبح ينظر إلى برامج التنمية البشرية والخدمات الاجتماعية، على أنها عائد اقتصادي غير مباشر، تتجم عن اكتساب المهارات والمعرفة نتيجة نظام تعليمي يراعى فيه خلق المعرفة، علما أن الفكر المعرفي لا يتوفر إلى بمواصفات تعليمية يؤدي إلى آثار اجتماعية مباشرة.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد حظيت سياسة التعليم العالي والبحث العلمي، تعثرا واضحا خلال العقدين الأولين من الاستقلال، وعليه حاولت الجزائر في منتصف الثمانينيات أن تخلق نقطة تحول من خلال ربط البحث العلمي بخطط التنمية، إلا أن تطبيق هذه العلاقة واجه جملة من المعوقات المادية والإيديولوجية.

لكن مع تطور المعرفة والمعلومة، في ظل التطورات الاقتصادية العالية التي أصبحت تتحدث عن اقتصاد المعرفة، انتهجت الجامعة الجزائرية سياسة حاولت بها مواكبة العصر، هذا بإنشاء مؤسسات بحثية لكن تم إلغائها بعد فترة وجيزة، بسبب قلة الخبرة والخبراء في تسيير المجال. لكن خلال الآونة الأخيرة تم برمجة سياسة بحثية تساعد على خلق آليات لتنفيذ مخططات علمية، إلا انه يمكن القول، أنها استطاعت أن تساير التطور العلمي والتكنولوجي، بهدف وضع سياسة مبنية على أسس علمية لتحسين النوعية من خلال تقويم مكتسبات التعلم البرامج والمؤسسات التعليمية ووضع برامج واستراتيجيات بيداغوجية جديدة، كنشر ثقافة الجودة والعمل على تحسينها. وحتى نتعرف أكثر على هذه التحولات التي شهدتها الجامعة الجزائرية نحو التوجه لتحسين جودة التعليم العالي، سنخصص الفصل الموالي للجودة في قطاع التعليم العالي.

# الفصل الرابع:

إجراءات ونتائج الدراسة

الميدانية

## تمهيد:

تعرضت الطالبة في الفصول السابقة للإطار النظري للدراسة ولكن نتائج البحوث مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، ويمكن القول بان نجاح البحث أو فشله يتوقف على هذه المرحلة. لان الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، وتتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية والمجتمعية وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة البحث المطروحة وتحقيق أهداف البحث.

وعلى أساس ما تقدم خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية. وقسم الفصل إلى مبحثين تناول الأول منها إجراءات الدراسة الميدانية في حين خصصنا المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

**I- إجراءات الدراسة الميدانية:**

تتناول الباحثة في هذا المبحث أهداف الدراسة الميدانية، ومن ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه المرحلة، وتعرضها الطالبة على النحو التالي:

**➤ أهداف الدراسة الميدانية:**

تسعى الدراسة الميدانية إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لإدارة المعرفة وأهميتها
- ✓ ما مدى مساهمة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس لعمليات إدارة المعرفة (التوليد، الخزن، النقل، التطبيق)
- ✓ هل تتبنى الجامعة نظاما فاعلا لتحقيق جودة التعليم العالي
- ✓ ما هي جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم في الجامعة من منظور مدخل تحسين الجودة.
- ✓ ما تأثير أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها على تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة.

ومن ثم تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
- تحديد درجة ممارسة بعض الجامعات الجزائرية والعاملين فيها لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- تحديد درجة ممارسة بعض الجامعات الجزائرية لتحسين جودة التعليم العالي
- تحديد فيما إذا كانت هناك تأثير بين أفراد العينة لمفهوم إدارة المعرفة ومساهمتها على جودة التعليم في الجامعة الجزائرية.

**I-1- منهج الدراسة:**

بعد الاطلاع والتقيب وجدت الطالبة أن الاستقراء التفسيري المعتمد على المنهج ألفرضي الاستنباطي هو المنهج المناسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها.

**I-2- عينة الدراسة:**

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة المتكون في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية. فقد قامت الباحثة باختيار عينة مقدارها (187 أستاذ)<sup>1</sup> من ثلاث جامعات جزائرية.

**I-3- أداة الدراسة:**

نظرا لعدم حصول الطالبة على أداة تقيس إدارة المعرفة والجودة فقد قامت باستخدام الاستبانة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة، ولأنها الأداة التي يستخدمها المشتغلون بالحقول التربوية والاقتصادية على نطاق واسع للحصول على الأساليب القائمة بالفعل. ومررت هذه الأداة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجريت عليها.

وقد قامت الطالبة بتصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

**➤ تصميم الاستبانة:**

بعد اطلاع على دراسات لكل من إدارة المعرفة والجودة في مؤسسات التعليم العالي من كتب ودراسات سابقة ودوريات وندوات ومؤتمرات قامت بتصميم استبانة الدراسة بشكل مبدئي على النحو التالي:

اشتملت الدراسة على صفحة الغلاف ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة واهم أهدافها، وقسمت الاستبانة إلى جزئين (انظر الملحق 03).

❖ **الجزء الأول:** إدراك مفهوم إدارة المعرفة وتنظيمها واستخدامها وتتضمن أربعة أبعاد:

أ- البيانات والمعلومات

<sup>1</sup> تم اختيار 10% من العدد الكلي لأساتذة كل كلية أو العدد الإجمالي من الطلبة كما ينصح به خبراء الإحصاء بناء على:

ب-المعرفة الضمنية والصريحة

ت-البنية التحتية التكنولوجية

ث-تطبيق عمليات إدارة المعرفة

ويتكون من 20 عبارة تمثل أهم الممارسات السلوكية الدالة على إدراك الأساتذة بالجامعات المدروسة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتنظيمها واستخدامها وتوليدها والتشارك فيها.

❖ **الجزء الثاني: الجودة في مؤسسات التعليم العالي:** ويتضمن خمس أبعاد

أ- التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ومؤثراته

ب-مؤهلات أعضاء هيئة التدريس

ت-جودة البرامج والمناهج التعليمية

ث-ممارسات جودة الإدارة الجامعية

ج- علاقة الجامعة بالمجتمع

ويتكون من 35 عبارة تمثل أهم الممارسات السلوكية الدالة على الاهتمام بجودة التعليم في الجامعة.

**I-4- صدق الأداة :**

قامت الطالبة بتقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

✓ **صدق الاستبانة:** للتحقق من صدق الاستبانة اتبعت الطالبة الخطوات التالية:

1- **الصدق المنطقي:** وهو وصف المحكمين، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على بعض الأساتذة من هيئة التدريس بالجامعات التالية (باتنة-بسكرة-المسيلة-الطارف- سعيدة) وطلب منهم إبداء رأيهم فيما من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، وتقويم مدى الصياغة اللغوية، والشكل النهائي أو أي ملاحظات أخرى يدونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف أو الإضافة (انظر الملحق 02)

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (70%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو نقلها إلى محور آخر أو إضافة عبارات جديدة، وعلى ضوء نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في صورته الأولية (انظر الملحق 02) أجريت التعديلات التالية:

- تعديل الصياغة اللغوية لعبارات الاستبيان
  - حذف العبارات التالية (03-09-16-17-19-22-25-30-35-38) واستبدالها بعبارات أكثر دلالة
  - تجزئة الفقرة رقم 11 إلى عبارات دالة وكذلك إعداد لكل محور أبعاد تقيسه.
- وبهذا أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق المنطقي في صورتها النهائية مكونة من (55 عبارة) موزعة على الأجزاء المذكورة سابقا.

2- **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الاستبانة، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها بعضها مع بعض وذلك للتأكد من عدم التداخل بينهما.

3- **ثبات الاستبانة:** تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) لحساب الثبات فكانت على النحو التالي

#### الجدول رقم (28): معامل Cronbch Alpha لقياس ثبات الاستبانة

| المتغيرات                                 | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الثبات* |
|---|-------------|--------------------|---------------|
| 1- البيانات والمعلومات لإدارة المعرفة     | 20          | 0.941              | 0.970         |
| أبعاد إدراك                               |             |                    |               |
| 2- المعرفة الضمنية والصريحة               | 05          | 0.656              | 0.809         |
| مفهوم إدارة                               |             |                    |               |
| 3- البنية التحتية التكنولوجية             | 04          | 0.715              | 0.845         |
| المعرفة                                   |             |                    |               |
| 4- عمليات إدارة المعرفة في التعليم العالي | 05          | 0.889              | 0.942         |
| وتنظيمها                                  |             |                    |               |
| واستخدامها                                |             |                    |               |
|   | 06          | 0.935              | 0.966         |

|       |       |    |                                    |
|-------|-------|----|------------------------------------|
| 0.975 | 0.951 | 35 | 1- التخطيط الاستراتيجي للجامعة     |
| 0.963 | 0.929 | 13 | 2- جودة مهارات أعضاء هيئة التدريس  |
| 0.843 | 0.712 | 04 | 3- جودة البرامج والمناهج التعليمية |
| 0.808 | 0.654 | 07 | 4- جودة الإدارة الجامعية           |
| 0.856 | 0.733 | 06 | 5- الجامعة والمجتمع                |
| 0.965 | 0.932 | 05 |                                    |
| 0.984 | 0.970 | 55 | المجموع                            |

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي v21 ; spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (28) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت محصورة بين 0.6-0.9 لكل مجال من مجالات الاستمارة وهذا ما يمكن استخدامه لما تكون نوع الدراسة من الدراسات الاستكشافية<sup>1</sup>. وكذلك قيمة الثبات تراوحت بين 0.8-0.9 بالنسبة للاستمارتين على التوالي هذا مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق.

#### I-5- تطبيق الاستبانة:

قامت الطالبة بتوزيع (187 استبانة) على أفراد عينة الدراسة المكونة من أساتذة كل من جامعة باتنة-بسكرة-أم البواقي، استعادت منها (94 استبانة للأساتذة)، وبمراجعتهم لم يتم استبعاد أي منها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات مكتملة وصالحة للتحليل. فبعد تطبيقها تم اختبار مقياس LIKERT الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازنه، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس العامل المقترح وفقا لما يلي:

<sup>1</sup> Pierre GHewy ; Guide pratique de l'analyse de données : Aves application sous IBM SPSS statistiques et Excel Questionnez ; Analysez... et Décidez ; 1<sup>er</sup> édition, de Boeck ; Bruxelles ; 2010 ; p292

| موافق جدا | موافق    | محايد    | غير موافق   | غير موافق إطلاقاً |
|-----------|----------|----------|-------------|-------------------|
| 05 درجات  | 04 درجات | 03 درجات | درجتين (02) | درجة واحدة (01)   |

وفقاً لمقياس likert الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة 5 للاستجابة (موافق تماماً) والدرجة 4 للاستجابة (موافق) والدرجة 3 (محايد) والدرجة 2 للاستجابة (غير موافق) والدرجة 1 للاستجابة (غير موافق تماماً).

وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية وفق الجدول أدناه:

الجدول رقم (29): درجة الاستجابة وفقاً للمتوسط الحسابي

| التفسير اللفظي | فئة المتوسط الحسابي |
|----------------|---------------------|
| ضعيف جداً      | (1,80-1)            |
| ضعيف           | (2,60-1,81)         |
| متوسط          | (3,40-2,61)         |
| مرتفع          | (4,20-3,41)         |
| مرتفع جداً     | (5,00-4,21)         |

المصدر: من إعداد الطالبة

#### I-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) والحزمة الإحصائية R، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام الإحصاء الوصفي ذي البعد الواحد كالتكرارات والتكرارات النسبية والمتوسطات.
- اختبار كاي<sup>2</sup> لحسن المطابقة لدراسة مدى اختلاف توزيع التكرارات الملاحظ عن التوزيع المتوقع في فئات الاستجابة الخمس من خلال تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة من عبارات القياس.

- أسلوب الانحدار على المركبات الأساسية (PCR) وذلك لقياس تأثير وشكل العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية.

وإذا كان استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي ذي البعد الواحد مألوفاً عند تحليل بيانات الاستبانة، فإنه في حدود علمنا- يجدر أن نجد أبحاثاً استخدمت انحدار المركبات الأساسية، لذا سنخصص ما تبقى من هذا المبحث لعرض الأسس النظرية لهذين الأسلوبين على أمل استخدامهما في المبحث الثاني من هذا الفصل لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.

### I -7- الإطار النظري لانحدار المركبات الأساسية:

إن تحليل الانحدار من الطرق الإحصائية الواسعة الاستخدام وإن الهدف الأساسي منها هو السعي الدائم لمعرفة وتفسير العلاقات المختلفة بين الظواهر وذلك بتحديد العلاقات بين المتغيرات، والذي يوضح العلاقة بين كتغير واحد يدعى بالمتغير التابع (متغير الاستجابة) ومتغير أو متغيرات أخرى يعتقد أنها تسبب التباين في المتغير التابع وتسمى بالمتغيرات التوضيحية. كذلك يصف العلاقة بين المتغير المعتمد والمتغيرات التوضيحية على هيئة نموذج رياضي وإن دقة هذا النموذج الرياضي تعتمد على فروض التحليل حيث أن بعض هذه الفروض مرتبط بالعلاقة الدالية والبعض الآخر مرتبط بالمتغير العشوائي، وهذه الفروض عدة وأهمها مشكلة التعدد الخطي حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث الاهتمام الكبير بمشكلة التعدد الخطي وإيجاد الحل المناسب لها وأهمها المركبات الأساسية التي تعود إلى 1901 عندما اقترحها Karl Person بوصفها وسيلة لحل مشكلة تعدد العلاقة الخطية واعتمدها طريقة استكشافية يمكن الاستفادة منها للتوصل إلى تفسير وفهم العلاقة المتداخلة بين المتغيرات.

ويعرف تحليل المركبات الأساسية بأنه أسلوب يهدف إلى إيجاد عوامل Factors أو توليفات خطية تسمى بالمركبات الأساسية قليلة ومشتقة من المتغيرات الأصلية لتحل محلها بحيث تكون هذه المركبات الأساسية متعامدة أي حتى لا يوجد ارتباط فيما بينها ويمكن كتابة المركبات الأساسية كالآتي:

$$PC_i = a_{1i} X_1 + a_{2i} X_2 + \dots + a_{mi} X_m$$

$$PC_i = \sum_{j=1}^m a_{ji} X_j \quad (i, j = 1, 2, \dots, m)$$

حيث أن:

$Pc_i$ : تمثل المركبة الرئيسية

$a_{ji}$ : يمثل معامل  $z$  في المركبة الرئيسية  $i$  الذي يمثل قيم الأشعة الذاتية  $a_{ji}$  المرافقة للجذور المميزة (القيم الذاتية)  $\lambda_j$  للمصفوفة المستخدمة وباستخدام أسلوب المصفوفات  $PC=XA$  وان المصفوفة  $A$  في الصيغة أعلاه أعمدها تمثل الأشعة الذاتية المرافقة للمصفوفة المستخدمة والمرتببة وفقا لمقادير القيم الذاتية  $\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_m$  وان كل عمود من أعمدة المصفوفة  $A$  يمثل إحدى المركبات الأساسية وتعتمد فكرة احتساب المركبات الأساسية على خصائص القيم الذاتية وما يرافقها من أشعة ذاتية لمصفوفة الارتباط أو مصفوفة التباين والتباين المشترك للمتغيرات الأصلية  $X_s$  وحسب وحدات قياسها من حيث كونها متشابهة أو مختلفة. حيث أن  $(S)$  تمثل جميع المتغيرات المدروسة من  $x_1, x_2, \dots, x_n$  فإذا كانت متغيرات  $X_s$  لها نفس وحدات القياس ففي هذه الحالة تكون معاملات المركبات الأساسية  $a_{ji}$  قيم الأشعة الذاتية لمصفوفة التباين والتباين المشترك  $V$  للمتغيرات المستقلة  $X_s$  المتمثلة بـ:

$$V = \begin{bmatrix} V_{11} & V_{12} & \dots & V_{1m} \\ V_{21} & V_{22} & \dots & V_{2m} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ V_{m1} & V_{m2} & \dots & V_{mm} \end{bmatrix}$$

ولإيجاد القيم الذاتية (الجذور المميزة)  $\lambda$  نقوم بطرح من القيم القطرية للمصفوفة  $V$  ثم نجعل قيمة محددها تساوي صفر فنحصل على المعادلة المميزة للمصفوفة  $V$  أي:

$$|V - \lambda I| = 0$$

وشكل المعادلة المميزة هو متعدد الحدود في  $\lambda$  من الدرجة  $m$  أي:

$$\lambda^m + C_{m-1}\lambda^{m-1} + \dots + C_1\lambda + C_0 = 0$$

وعند حل هذه المعادلة سنحصل على  $m$  من الجذور  $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_m$  وهذه الجذور ترتب بحيث  $\lambda_1$  هو أكبر قيمة ويليه  $\lambda_2$  وهكذا  $\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_m$  وان لكل جذر مميز قيمة ( $a_j$ ) مميز خاص يقابله ولإيجاد هذه الأشعة تستخدم المعادلة

$$(V - \lambda I)a = 0$$

ونختار  $a_{jj}$  بحيث تساوي قيم الأشعة الذاتية القياسية أي تكون  $a_{jj}=1$  وعندئذ تدخل  $a_{ji}$  كمعادلة للمتغيرات  $X_j$  للمركبات الرئيسية أما عندما تكون للمتغيرات  $X'_s$  وحدات قياس مختلفة يستحسن تحويل  $X$  إلى متغيرات قياسية لها وسط حسابي = صفر وتباين = 1 قبل إيجاد  $a_{ji}$  يتم اختيار المركبات الأساسية المؤثرة معنوياً باختيار النسبة التجميعية للتباين المفسر لكل مكون كما ذكر، إن عدد المركبات الأساسية المختارة يكون عدد القيم الذاتية الأكبر من الواحد  $\lambda > 1$ ، كما انه هناك طريقة المربعات الصغرى الجزئية هي عبارة عن تركيبة خطية للمربعات الصغرى لمصفوفة الارتباط والتباين المشترك بين المتغيرات التوضيحية والمتغيرات المعتمدة، والجزء الذي تعتمد عليه طريقة المربعات الصغرى الجزئية في مصفوفة الارتباط والتباين هو جزء التقاطع أي الارتباطات بين المتغيرات التوضيحية والمتغيرات المعتمدة. كما تقدم هذه الطريقة عوامل على شكل مجموعات خطية بين المتغيرات التوضيحية الأصلية، بذلك سوف لا يكون هناك ارتباطات بين عوامل المتغيرات المستخدمة في النموذج الانحدار، لكننا في بحثنا سنعتمد على طريقة انحدار المركبات الأساسية فهي كافية لمعرفة التأثير وشكل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

## II- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد أن عرضت الطالبة في المبحث السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية، هذا من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية والإحصاء المتعدد وصولاً إلى مناقشة النتائج والتعلق عليها في ضوء الأطر النظرية للدراسة، واتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلق بإدارة المعرفة وجودة التعليم.

وبناء على ما سبق يتضمن هذا المبحث ما يلي:

1- الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية

2- مناقشة نتائج الدراسة

### II-1- الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية المتمثلة في:

- ✓ ما مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لإدارة المعرفة وأهميتها؟
- ✓ ما مدى مساهمة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس لعمليات إدارة المعرفة (التوليد، الخزن، النقل، التطبيق)؟
- ✓ هل تتبنى الجامعة نظاما فاعلا لتحقيق جودة التعليم العالي؟
- ✓ ما هي جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم في الجامعة من منظور مدخل ضمان الجودة؟
- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا من أجل تحديد قوة كل عبارة في وأهميتها للمحور. استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) وفقا للأساليب الإحصائية المذكورة سلفا.

1. الفقرة الأولى: البيانات والمعلومات: تحتوي هذه الفقرة على خمس عبارات تتعلق بالبيانات والمعلومات مدى توفرها في مؤسسة التعليم العالي، كان الهدف منها هو قياس مدى توفر البيانات والمعلومات ومساهمتها في إنتاج المعرفة

الجدول رقم(30): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة البيانات والمعلومات

| اختبار<br>ت <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | درجة التطبيق         |             |             |                 |                          | العبرة |   |
|--------------------------|---------|----------------------|--------------------|----------------------|-------------|-------------|-----------------|--------------------------|--------|---|
|                          |         |                      |                    | موافق<br>05<br>تماما | موافق<br>04 | محايد<br>03 | غير موافق<br>02 | غير موافق<br>01<br>تماما |        |   |
| 22.13                    | 03      | 01,28                | 03,08              | 11                   | 35          | 12          | 23              | 13                       | ت      | 1- إدارة المعرفة تعني إدارة المعلومات   |
|                          |         |                      |                    | 11,7                 | 37,5        | 12,8        | 24,6            | 13,8                     | %      |   |
| 48.14                    | 01      | 01,02                | 03,46              | 12                   | 43          | 18          | 19              | 02                       | ت      | 2- إدارة المعرفة تتعامل مع المعلومات بصورة مباشرة   |
|                          |         |                      |                    | 12,5                 | 45,7        | 19,1        | 20,2            | 3,1                      | %      |   |
| 28.79                    | 02      | 01,05                | 03,25              | 12                   | 26          | 34          | 18              | 04                       | ت      | 3- تقوم إدارة الجامعة بمعالجة البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة |
|                          |         |                      |                    | 12,8                 | 27,7        | 36,2        | 19,1            | 4,3                      | %      |   |

|                     |    |       |       |      |      |      |      |      |   |  |
|---------------------|----|-------|-------|------|------|------|------|------|---|--|
| 27.46               | 04 | 01,13 | 02,95 | 12   | 17   | 26   | 34   | 05   | ت | 4- تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معارف وتوزيعها على هيئة التدريس |
| 20.02               | 05 | 01,15 | 2,93  | 12   | 16   | 28   | 30   | 08   | ت | 5- توفر لكم الجامعة معلومات تساعدكم على حل المشكلات التي تواجهكم في العمل            |
|                     |    | 0.693 | 03,13 | 12,8 | 17,0 | 29,8 | 31,9 | 08,5 | % |  |
| البيانات والمعلومات |    |       |       |      |      |      |      |      |   |  |

المصدر: من نتائج الدراسة

يتضح من الجدول أن مدى مساهمة البيانات والمعلومات في إنتاج المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,13) وهي قيمة مرتفعة تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس **LIKERT** وتشير أن درجة التطبيق متوسطة.

بناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 05-01 بالاستبيان تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة "إدارة المعرفة تتعامل مع المعلومات بصورة مباشرة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 1,02 هي قيمة مرتفعة تدل على تعامل إدارة المعرفة بصورة مباشرة مع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

جاءت العبارة "تقوم إدارة الجامعة بمعالجة البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ3,25 وانحراف معياري بـ1,05 هي قيمة متوسطة تدل على عدم استخدام إدارة الجامعة لمعالجة البيانات والمعلومات من أجل الحصول على المعرفة الضرورية لها.

جاءت العبارة "إدارة المعرفة تعني إدارة المعلومات" في الترتيب الثالث بمتوسط يبلغ 3,08 وانحراف معياري 1,28 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم القصد بان إدارة المعرفة هي إدارة المعلومات.

جاءت العبارة "تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معارف وتوزيعها على هيئة التدريس" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,13 وهي قيمة متوسطة تدل على نقص استخدام الجامعة لأساليب متنوعة تحول المعلومات إلى معارف توزعها على أعضاء هيئة التدريس.

جاءت العبارة " توفر لكم الجامعة معلومات تساعدكم على حل المشكلات التي تواجهكم في العمل" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يبلغ 2,93 وانحراف معياري 1,16، هي قيمة متوسطة تدل على عدم توفر الجامعة المعلومات اللازمة لكي تساعد العاملين على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

ولاختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزن نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة استخدمت الباحثة اختبار حسن المطابقة (كا<sup>2</sup>). وباستقراء الجدول أعلاه، يتضح أن قيم (كا<sup>2</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارة الأولى والثانية: تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة (موافق) وهذا يظهر الخلط بين أن إدارة المعرفة تدل على إدارة المعلومات مما يعني أنها تتعامل بصورة مباشرة مع المعلومات، مما سيتوجب الحاجة لزيادة الثقافة التنظيمية لتعزيز دارة المعرفة وتفعيل عملياتها.

✓ العبارة الثالثة: تركزت فيها الاستجابة على نحو فئة (محايد) مما يؤكد على أنهم ليس على علم بأن إدارة الجامعة لا تقوم بمعالجة البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.

✓ العبارة الرابعة والخامسة: تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (غير موافق) مما يدل على أن الجامعة لا تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معارف وتوزيعها على هيئة التدريس لحل المشكلات التي تواجهكم في العمل.

2. الفقرة الثانية: المعرفة الضمنية والصريحة: تحتوي هذه الفقرة على أربعة عبارات تتعلق بتوفير المعرفة الضمنية والصريحة عند أعضاء هيئة التدريس، كان الهدف منها هو قياس مدى مساهمة هذه العبارات في إنتاج المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (31): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة المعرفة الضمنية والصريحة

| اختبار كا <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق    |          |          |              |                     | العبارة                   |
|------------------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------|----------|----------|--------------|---------------------|---------------------------|
|                        |         |                   |                 | موافق تماماً 05 | موافق 04 | محايد 03 | غير موافق 02 | غير موافق تماماً 01 |                           |
|                        |         |                   |                 | 09              | 52       | 08       | 22           | 03                  | 6- يتوفر لدى أعضاء هيئة ت |

|       |    |       |       |       |                          |       |      |      |   |   |
|-------|----|-------|-------|-------|--------------------------|-------|------|------|---|---|
| 82.86 | 02 | 1,05  | 03,45 | 09,6  | 55,3                     | 08,50 | 23,4 | 3,2  | % | التدريس المعرفة اللازمة لأداء مهامكم بأفضل وجه                                      |
| 40.83 | 03 | 01.16 | 3.42  | 16    | 40                       | 10    | 24   | 04   | ت | 7- يساهم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج التعليمية بالجامعة والأنشطة المتعلقة بها |
|       |    |       |       | 17    | 42,6                     | 10,6  | 25,5 | 04,3 | % |   |
| 78.13 | 01 | 01.14 | 03,90 | 29    | 48                       | 03    | 07   | 07   | ت | 8- تشجع الجامعة على المؤتمرات واللقاءات العلمية                                     |
|       |    |       |       | 30,9  | 51,1                     | 3,2   | 7,4  | 7,4  | % |   |
| 35.93 | 04 | 01.00 | 02,47 | 05    | 13                       | 20    | 40   | 16   | ت | 9- يتوافر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة               |
|       |    |       |       | 05,3  | 13,8                     | 21,3  | 42,6 | 17   | % |   |
|       |    |       | 0.776 | 03,31 | المعرفة الضمنية والصريحة |       |      |      |   |   |

المصدر: من نتائج الدراسة

يتضح من الجدول أن مساهمة المعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,31) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس LIKERT . بناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور ، والتي تمثلها العبارات 6، 7، 8، 9 كالآتي:

جاءت العبارة " تشجع الجامعة على المؤتمرات واللقاءات العلمية" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري 1,14 وهي قيمة مرتفعة مما تدل على تشجيع الجامعة على المؤتمرات واللقاءات العلمية.

جاءت العبارة " يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس المعرفة اللازمة لأداء مهامكم بأفضل وجه " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,45 وانحراف معياري بـ 1,05 هي قيمة مرتفعة تدل على توفر المعرفة اللازمة عند أعضاء هيئة التدريس لأداء مهامهم والمتمثل في أداء العملية التعليمية.

جاءت العبارة " يساهم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج التعليمية بالجامعة والأنشطة المتعلقة بها " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,42 وانحراف معياري 1,16 وهي قيمة مرتفعة مما تدل مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج التعليمية بالجامعة ومختلف الأنشطة المتعلقة بهذه المناهج مما يساهم في توليد لمعرفة وتطبيقها.

جاءت العبارة " يتوافر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,47 وانحراف معياري 1,00 وهي قيمة متوسطة تدل على ضعف توفير الجامعة للمعرفة اللازمة والمتعلقة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة فيه.

وباستقراء الجدول (35)، يتضح أن قيم ( $\chi^2$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارات السادسة والسابعة والثامنة: تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة (موافق) وهذا يظهر بان أعضاء هيئة التدريس يتوفر لديهم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم وأنهم يساهمون في تطوير المناهج التعليمية ويشجعون على المؤتمرات العلمية من اجل نشر المعرفة وتوليدها ومحاولة تطبيقها.

✓ العبارة التاسعة: تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (غير موافق) مما يدل على أنه لا يتوفر لدى الجامعة المعرفة اللازمة حول متطلبات سوق العمل.

3. الفقرة الثالثة: البنية التحتية التكنولوجية بمؤسسات التعليم العالي: احتوت هذه الفقرة على خمس عبارات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية التي تعتبر من أهم الامتيازات الضرورية في مؤسسات التعليم العالي، كان الهدف منها هو قياس مدى مساهمتها في نقل المعرفة وتحسين جودة هذه المؤسسات التي هي محل الدراسة.

الجدول رقم(32): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة البنية التحتية التكنولوجية

| اختبار<br>كا <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | درجة التطبيق               |             |             |                 |                 | العبارة |   |  |
|---------------------------|---------|----------------------|--------------------|----------------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|---------|---|--|
|                           |         |                      |                    | موافق تماما<br>05          | موافق<br>04 | محايد<br>03 | غير موافق<br>02 | غير موافق<br>01 |         |   |  |
| 42.24                     | 01      | 01,13                | 03,24              | 09                         | 41          | 14          | 24              | 06              | ت       | 10- يتم استخدام التقنيات المتطورة لتوفير المعلومات اللازمة في العملية التعليمية     |  |
|                           |         |                      |                    | 09,6                       | 43,6        | 14,9        | 25,5            | 6,4             | %       |   |  |
| 18.45                     | 03      | 01,16                | 02,94              | 08                         | 27          | 21          | 28              | 10              | ت       | 11- تحرص الجامعة على توفير البرمجيات الحديثة لمعالجة المعلومات                      |  |
|                           |         |                      |                    | 08,5                       | 28,7        | 22,3        | 29,8            | 10,6            | %       |   |  |
| 57.47                     | 05      | 0,94                 | 02,72              | 03                         | 19          | 25          | 43              | 04              | ت       | 12- تساهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة بالجامعة بتوفير المعلومات بدقة خلال وقت مناسب |  |
|                           |         |                      |                    | 03,2                       | 20,2        | 26,6        | 45,77           | 4,3             | %       |   |  |
| 16.46                     | 02      | 01,16                | 03,20              | 15                         | 22          | 31          | 19              | 07              | ت       | 13- يوجد لدى الجامعة اتصال مستمر بالناشرين الخارجيين والمكتبات المحلية              |  |
|                           |         |                      |                    | 16                         | 23,4        | 33          | 20,2            | 07,4            | %       |   |  |
| 32.24                     | 04      | 01,02                | 02,84              | 05                         | 21          | 29          | 32              | 07              | ت       | 14- تقدم الجامعة خدمات إلكترونية تعليمية للجهات المحلية والخارجية                   |  |
|                           |         |                      |                    | 05,3                       | 22,3        | 30,9        | 34              | 07,4            | %       |   |  |
|                           |         |                      | 0.798              | البنية التحتية التكنولوجية |             |             |                 |                 | 02,98   |   |  |

المصدر: من نتائج الدراسة

تشير المؤشرات الموجودة في الجدول إلى مساهمة البنية التحتية التكنولوجية في عملية نقل المعرفة وتوزيعها في مؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2,98) وانحراف معياري (0.798)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور، والتي تمثلها العبارات 10، 11، 12، 13، 14 كالتالي:

جاءت العبارة " يتم استخدام التقنيات المتطورة لتوفير المعلومات اللازمة في العملية التعليمية" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,24 وانحراف معياري 1,13 وهي قيمة متوسطة تدل على نقص في استخدام التقنيات المتطورة لتوفير المعلومات اللازمة في العملية التعليمية .

جاءت العبارة " يوجد لدى الجامعة اتصال مستمر بالناشرين الخارجيين والمكتبات المحلية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,20 وانحراف معياري 1,16 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم وجود اتصال مستمر بالناشرين المحليين أو الخارجيين من مكتبات محلية وذلك من اجل نقل وتوزيع المعرفة اللازمة في مؤسسات التعليم العالي.

جاءت العبارة " تحرص الجامعة على توفير البرمجيات الحديثة لمعالجة المعلومات" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,94 وانحراف معياري 1,16 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم حرص الجامعة لتوفير البرمجيات الحديثة وذلك من اجل المعلومات الواجب معالجتها بالجامعة.

جاءت العبارة " تقدم الجامعة خدمات الكترونية تعليمية للجهات المحلية والخارجية" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري 1,02 وهي قيمة متوسطة تدل وجود نقص في استخدام الخدمات الالكترونية التعليمية للجهات المحلية والخارجية التي تقدمها الجامعة مما يجعلها تعكس جودتها التعليمية.

جاءت العبارة " تساهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة بالجامعة بتوفير المعلومات بدقة خلال وقت مناسب" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,72 وانحراف معياري 0,94 وهي قيمة متوسطة تدل وجود أجهزة وبرمجيات متوفرة بالجامعة تعمل على توفير المعلومات خلال وقت زمني قصير.

وباستقراء الجدول (32)، يتضح أن قيم ( $\chi^2$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارات (11-12-14): تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة(غير موافق) وهذا يظهر بأن الجامعة لا تركز على البرمجيات الحديثة مع غياب الخدمات الالكترونية فيها.

✓ العبارة 10: تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (موافق) مما يؤكد بعدم فهمهم لاستخدام التقنيات المتطورة في العملية التعليمية.

✓ العبارة 13: تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (محايد) مما يدل بعدم درايتهم بأنه هناك اتصال مع الناشرين الخارجيين والمحليين أو لا.

4. فقرة توظيف عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (33): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

| اختبار<br>كا <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | درجة التطبيق      |             |             |                    |                          | العبارة |   |
|---------------------------|---------|----------------------|--------------------|-------------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------------|---------|---|
|                           |         |                      |                    | موافق<br>تماما 05 | موافق<br>04 | محايد<br>03 | غير<br>موافق<br>02 | غير<br>موافق<br>تماما 01 |         |   |
| 59.56                     | 01      | 01.07                | 03.60              | 18                | 43          | 14          | 16                 | 03                       | ت       | 15- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي                            |
|                           |         |                      |                    | 19,1              | 45,7        | 14,9        | 17                 | 3,2                      | %       |   |
| 44.87                     | 02      | 01.08                | 3,36               | 12                | 40          | 14          | 26                 | 02                       | ت       | 16- يتم تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل تعمل بشكل مستمر في البحث العلمي             |
|                           |         |                      |                    | 12,8              | 42,6        | 14,9        | 27,7               | 02,1                     | %       |   |
| 34.47                     | 04      | 01.08                | 3,08               | 09                | 29          | 20          | 33                 | 03                       | ت       | 17- توجد قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة             |
|                           |         |                      |                    | 09,6              | 30,9        | 21,3        | 35,1               | 3,2                      | %       |   |
| 46.56                     | 05      | 01.05                | 02,70              | 04                | 22          | 18          | 42                 | 08                       | ت       | 18- توجد شبكة معلومات داخلية تساعد هيئة التدريس في الوصول إلى المعلومات اللازمة |
|                           |         |                      |                    | 04,3              | 23,4        | 19,1        | 44,7               | 08,5                     | %       |   |
| 31.29                     | 03      | 01.18                | 03,35              | 14                | 39          | 14          | 20                 | 07                       | ت       | 19- تقوم الجامعة بإصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة                 |
|                           |         |                      |                    | 14,9              | 41,5        | 14,9        | 21,3               | 07,4                     | %       |   |

|       |    |      |      |       |      |   |      |      |   |   |
|-------|----|------|------|-------|------|---|------|------|---|---|
| 26.32 | 06 | 1,08 | 2,55 | 04    | 13   | 32  | 27   | 18   | ت | 20- تنشر الجامعة ثقافة منظمة<br>تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة |
|       |    |      |      | 04,3  | 13,8 | 34  | 28,7 | 19,1 | % |   |
|       |    |      |      | 0.797 | 3,10 | تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي |      |      |   |   |

المصدر: من نتائج الدراسة

تشير المؤشرات الموجودة في الجدول إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات محل الدراسة ، كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام بـ3,10 وانحراف معياري 0.797، وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر الفقرة التي تمثلها العبارات 15، 16، 17، 18، 19، 20 كالتالي:

جاءت العبارة " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 1,07، وهي قيمة مرتفعة تدل على تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي وذلك بغية إنتاج وتوليد معرفة جديدة.

جاءت العبارة " يتم تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل تعمل بشكل مستمر في البحث العلمي" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 1,08، وهي قيمة متوسطة تدل على نقص في تشكيل فرق العمل باستمرار التي تنشط في مخابر البحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم على توليد ونقل وتوزيع معرفة جديدة ومحاولة تطبيقها في الجامعة.

جاءت العبارة " تقوم الجامعة بإصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,35 وانحراف معياري 1,18، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود نقص في إصدار النشرات والدوريات ومختلف المطبوعات التي تصدر عن الجامعة مما يعني نقص في عملية نقل وتوزيع المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي (محل الدراسة).

جاءت العبارة " توجد قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,08 وانحراف معياري 1,08، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول مختلف الموضوعات المعرفية في الجامعة والواجب توفرها.

جاءت العبارة "توجد شبكة معلومات داخلية تساعد هيئة التدريس في الوصول إلى المعلومات اللازمة" في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,70 وانحراف معياري 1,05، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم وجود شبكة معلومات داخلية تساعد أعضاء هيئة التدريس على الوصول إلى المعلومات اللازمة لهم في اقرب الآجال ونشرها وتوزيعها مما يساعدهم على عملية نقل المعرفة بينهم.

جاءت العبارة " تنشر الجامعة ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة" في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,55 وانحراف معياري 1,08، وهي قيمة متوسطة تدل نقص في نشر ثقافة الجامعة مما يعني على عدم تطبيق المعرفة التي تم إنتاجها بالجامعة.

وباستقراء الجدول (33) أعلاه، يتضح أن قيم ( $K^2$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارات (15-16-19): تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة (موافق) وهذا يظهر بأن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي مع تشكيل فرق متخصصة تعمل بشكل مستمر ودائم فيه، مع نشر المعرفة في دوريات ومطبوعات الجامعة.

✓ العبارتين (17-18): تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة ( غير موافق) مما يؤكد بغياب شبكة المعلومات داخلية التي توفر المعرفة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس نتيجة غياب قواعد البيانات التي تساعد على خزن المعرفة .

✓ العبارة 20: تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (محايد) مما يدل بغياب نشر ثقافة تساعد على تطبيق المعرفة.

5. الفقرة الخامسة: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للجامعة: احتوت هذه الفقرة على 13 عبارة مرقمة من 21 إلى 33 تم صياغتها وفق الهدف المراد من هذا المحور. وهو مدى مساهمته في تحسين جودة التعليم العالي بمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(34): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

| اختبار ك <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق   |          |          |              |                    | العبارة |  |
|-----------------------|---------|-------------------|-----------------|----------------|----------|----------|--------------|--------------------|---------|--|
|                       |         |                   |                 | موافق تماما 05 | موافق 04 | محايد 03 | غير موافق 02 | غير موافق تماما 01 |         |  |
| 26.42                 | 02      | 01,10             | 03,44           | 16             | 35       | 22       | 17           | 04                 | ت       | 21-تستخدم الجامعة مجموعة من قنوات الاتصال لإيصال رسالتها إلى مختلف هيئات التدريس |
|                       |         |                   |                 | 17             | 37,2     | 23,4     | 18,1         | 4,3                | %       |  |
| 25.11                 | 11      | 01,23             | 2,42            | 05             | 19       | 12       | 33           | 25                 | ت       | 22-تمنح الجامعة جوائز التميز لأعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوث متميزة           |
|                       |         |                   |                 | 05,3           | 20,2     | 12,8     | 33,5         | 26,6               | %       |  |
| 38.14                 | 12      | 01,08             | 2,36"           | 06             | 06       | 24       | 38           | 20                 | ت       | 23-تمنح الجامعة جوائز ومكافآت للعمل الأكاديمي                                    |
|                       |         |                   |                 | 06,4           | 06,4     | 25,5     | 40,4         | 21,3               | %       |  |
| 40.77                 | 10      | 01,06             | 02,62           | 06             | 14       | 23       | 41           | 10                 | ت       | 24-تعمل الجامعة على توجيه الطلبة لخدمة المجتمع المحلي                            |
|                       |         |                   |                 | 06,4           | 14,9     | 24,5     | 43,6         | 10,6               | %       |  |
| 54.94                 | 01      | 01,03             | 03,68           | 18             | 46       | 16       | 10           | 04                 | ت       | 25-تمنح الجامعة مراكز إدارية لأعضاء هيئة التدريس                                 |
|                       |         |                   |                 | 19,1           | 48,9     | 17       | 10,6         | 04,3               | %       |  |
| 40.16                 | 03      | 1,09              | 3,13            | 05             | 40       | 20       | 21           | 08                 | ت       | 26-تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل                                  |
|                       |         |                   |                 | 05,3           | 42,6     | 21,3     | 22,3         | 08,5               | %       |  |
| 25.18                 | 06      | 01,12             | 02,94           | 05             | 31       | 22       | 26           | 10                 | ت       | 27-تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة                         |
|                       |         |                   |                 | 05,3           | 33       | 23,4     | 27,7         | 10,6               | %       |  |
|                       |         |                   |                 | 09             | 22       | 32       | 28           | 03                 | ت       | 28- رؤية الجامعة واضحة لدى   |

|       |    |       |       |       |  |      |      |      |   |  |
|-------|----|-------|-------|-------|--|------|------|------|---|--|
| 43.22 | 04 | 01,02 | 03,06 | 09,6  | 23,4   | 34   | 29,8 | 03,2 | % | مجلس أعضاء هيئة التدريس (المجلس العلمي)                    |
| 31.26 | 06 | 01,03 | 02,94 | 04    | 28   | 28   | 27   | 07   | ت | 29- تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل                |
|       |    |       |       | 04,3  | 29,8   | 29,8 | 28,7 | 07,4 | % |  |
| 43.30 | 09 | 0,93  | 02,84 | 2     | 22   | 35   | 29   | 06   | ت | 30- تقدم الجامعة خدمات للمجتمع المحلي                      |
|       |    |       |       | 02,1  | 23,4   | 37,2 | 30,9 | 06,4 | % |  |
| 23.40 | 08 | 01,24 | 02,92 | 13    | 21   | 15   | 36   | 09   | ت | 31- توفر الجامعة آلية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس         |
|       |    |       |       | 13,8  | 22,3   | 16   | 38,3 | 09,6 | % |  |
| 43.61 | 07 | 01,06 | 02,93 | 06    | 27   | 21   | 35   | 05   | ت | 32- تستحدث الجامعة تخصصات وفقا لاحتياجات المجتمع           |
|       |    |       |       | 06,4  | 28,7   | 22,3 | 37,2 | 05,3 | % |  |
| 22.55 | 05 | 01,16 | 02,97 | 09    | 27   | 19   | 31   | 08   | ت | 33- تسعى الجامعة إلى خلق بيئة تعليمية تدعم التحسين المستمر |
|       |    |       |       | 09,6  | 28,7   | 20,2 | 33   | 08,5 | % |  |
|       |    |       | 0.729 | 02,94 | <b>مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة</b> |      |      |      |   |  |

المصدر: من نتائج الدراسة

كانت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط حسابي عام 2,94 وانحراف معياري 0.729، وهي درجة تقع في الفئة الثالثة من سلم LIKERT حيث كانت درجة تطبيق العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة " تمنح الجامعة مراكز إدارية لأعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 1,03، وهي قيمة مرتفعة تدل على منح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس مراكز إدارية واهتمامهم بالإدارة مما سيؤثر ذلك على توليد المعرفة وجودة التعليم.

جاءت العبارة " تستخدم الجامعة مجموعة من قنوات الاتصال لإيصال رسالتها إلى مختلف هيئات التدريس" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي

3,44 وانحراف معياري 1,10، وهي قيمة مرتفعة تدل على استخدام لأنواع قنوات الاتصال من أجل إيصال رسالتها لأعضاء هيئة التدريس مما يساعدها على تحسين جودتها.

جاءت العبارة " تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري 1,09، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم سعي الجامعة لطرح تخصصات وفقا لمتطلبات سوق العمل مما سيؤثر على جودتها هذا نتيجة عدم توفر المعرفة اللازمة لها عن سوق العمل واحتياجاته من التخصصات التي هو بحاجة إليها.

جاءت العبارة " رؤية الجامعة واضحة لدى مجلس أعضاء هيئة التدريس(المجلس العلمي)" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,06 وانحراف معياري 1,02، وهي قيمة متوسطة تدل على أن رؤية الجامعة غير واضحة لدى أعضاء هيئة التدريس مما سيؤثر على تخطيط الاستراتيجي لها.

جاءت العبارة " تسعى الجامعة إلى خلق بيئة تعليمية تدعم التحسين المستمر" في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,97 وانحراف معياري 1,16، وهي قيمة متوسطة لهذا العامل المهم لان الجامعة تسعى الى خلق بيئة تعليمية تدعم عملية التحسين المستمر فيها مما ينعكس على جودتها.

جاءت العبارتين على الترتيب " تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة" و" تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل" في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,94 وانحراف معياري 1,12-1,03، وهي قيم متوسطة تدل على عدم سعي الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة كما انه عدم سعيها لتأهيل الخريجين لسوق العمل هذا بسبب عدم طرحها لتخصصات المطلوبة في سوق العمل.

جاءت العبارة " تستحدث الجامعة تخصصات وفقا لاحتياجات المجتمع" في الترتيب السابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,06، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم استحداث الجامعة لتخصصات مطلوبة وفقا لاحتياجات المجتمع.

جاءت العبارة " توفر الجامعة آلية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس" في الترتيب الثامن من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,92 وانحراف معياري 1,24، وهي قيمة

متوسطة تدل على عدم توفر آلية معينة لتقييم بها أداء أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس على جودة التعليم العالي.

جاءت العبارة " تقدم الجامعة خدمات للمجتمع المحلي " في الترتيب التاسع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري 0,93، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم تقديم الجامعة لخدمات للمجتمع المحلي.

جاءت العبارة " تعمل الجامعة على توجيه الطلبة لخدمة المجتمع المحلي " في الترتيب العاشر من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,62 وانحراف معياري 1,06، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم عمل الجامعة توجيه خدمة للطلبة نحو المجتمع المحلي هذا نتيجة عدم تقديمها خدمات له لأنها ليس هناك علاقة بين الجامعة والمحيط السوسيو-اقتصادي.

جاءت العبارة " تمنح الجامعة جوائز التميز لأعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوث متميزة " في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,42 وانحراف معياري 1,23، وهي قيمة ضعيفة تدل على عدم منح الجامعة جوائز التميز لأعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوث متميزة وتشجيعهم عليها هذا مما سيولد معارف جديدة ويحسن من جودة المؤسسة التعليمية.

جاءت العبارة " تمنح الجامعة جوائز ومكافآت للعمل الأكاديمي " في الترتيب الثاني عشر من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,36 وانحراف معياري 1,08، وهي قيمة ضعيفة تدل على عدم منح الجامعة جوائز ومكافآت العمل الأكاديمي التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس مما سينعكس سلباً على عملية إنتاج المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي.

وباستقراء الجدول (34) أعلاه، يتضح أن قيم  $(\chi^2)$  دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارات (21-25-26-27): تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة (موافق) وهذا يظهر بأن الجامعة تسعى لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل وتمنح لأعضاء هيئة التدريس مراكز إدارية من خلال استخدامها لمجموعة من قنوات الاتصال.

✓ العبارات (22-23-24-28-31-32-33): تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة ( غير موافق) مما يظهر عدم قيامها بالتخطيط الاستراتيجي ووضع رسالتها.

✓ العبارتين (28-30): تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (محايد) مما يدل بغياب رؤية الجامعة.

6. الفقرة السادسة: جودة أعضاء هيئة التدريس: تحتوي هذه الفقرة على أربعة عبارات تهدف إلى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة التعليم العالي، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (35): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة جودة أعضاء هيئة

## التدريس

| اختبار<br>كا <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | درجة التطبيق            |             |             |                    |                             | العبرة |  |
|---------------------------|---------|----------------------|--------------------|-------------------------|-------------|-------------|--------------------|-----------------------------|--------|--|
|                           |         |                      |                    | موافق تماما<br>05       | موافق<br>04 | محايد<br>03 | غير<br>موافق<br>02 | غير<br>موافق<br>01<br>تماما |        |  |
| 56.09                     | 02      | 01,00                | 03,55              | 14                      | 45          | 14          | 21                 | 00                          | ت      | 34- يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات المستخدمة في العملية التدريسية بشكل عام |
|                           |         |                      |                    | 14,9                    | 47,9        | 14,9        | 22,3               | 00                          | %      |  |
| 29.29                     | 04      | 01,08                | 03,22              | 11                      | 32          | 21          | 27                 | 03                          | ت      | 35- يساهم أعضاء هيئة التدريس بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الجامعة              |
|                           |         |                      |                    | 11,7                    | 34          | 22,3        | 28,7               | 03,2                        | %      |  |
| 88.4                      | 01      | 0.81                 | 03,87              | 18                      | 53          | 17          | 05                 | 01                          | ت      | 36- تساهم المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس                     |
|                           |         |                      |                    | 19,1                    | 56,4        | 18,1        | 05,3               | 01,1                        | %      |  |
| 28.14                     | 03      | 01,17                | 03,27              | 13                      | 36          | 15          | 24                 | 06                          | ت      | 37- تدعم الجامعة الأبحاث العلمية عند أعضاء هيئة التدريس                                  |
|                           |         |                      |                    | 13,8                    | 38,3        | 16          | 25,5               | 06,4                        | %      |  |
|                           |         |                      | 0.754              | جودة أعضاء هيئة التدريس |             |             |                    |                             | 03,47  |  |

المصدر: من نتائج الدراسة

تشير المؤشرات الموجودة في الجدول إلى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة التعليم العالي في مؤسسات محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط العام (03,47) وانحراف معياري (0.754) وهي قيمة مرتفعة، من حيث تباين مستوى تطبيق العبارات الأربعة إذ كان ترتيبها كالتالي:

جاءت العبارة " تساهم المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,81، وهي قيمة مرتفعة تدل أن مساهمة المعرفة المنتجة تحسن من جودة القدرة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس.

جاءت العبارة " يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات المستخدمة في العملية التدريسية بشكل عام" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 1,00 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن أعضاء هيئة التدريس حريصين على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التدريسية مما يساعد على نقل المعرفة وتحسين جودة التعليم.

جاءت العبارة " تدعم الجامعة الأبحاث العلمية عند أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري 1,17 وهي قيمة متوسطة تعكس أن الجامعة لا تدعم الأبحاث العلمية التي هي مصدر توليد المعرفة عند أعضاء هيئة التدريس.

جاءت العبارة " يساهم أعضاء هيئة التدريس بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الجامعة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,22 وانحراف معياري 1,08 وهي قيمة متوسطة تعكس أن أعضاء هيئة التدريس لا يقدمون مساهمات فكرية ترتبط بعمل الجامعة هذا نتيجة عدم تشجيعها على الأبحاث العلمية التي يقوم بها مما سيؤثر على جودة أعضاء هيئة التدريس وجودة التعلم بحد ذاته.

يتضح من الجدول (35) أعلاه، أن جميع قيم ( $\chi^2$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن جميع العبارات تركزت الاستجابات فيها نحو فئة الاستجابة (موافق).

7. الفقرة السابعة: جودة البرامج والمناهج التعليمية: تضم هذه الفقرة على سبعة عبارات مرقمة من 38-44، تترجم مدى جودة البرامج والمناهج التعليمية ودورها في تحسين جودة التعليم العالي، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة جودة البرامج والمناهج التعليمية

| اختبار<br>كا <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | درجة التطبيق                    |             |             |                    |                             | العبرة |   |
|---------------------------|---------|----------------------|--------------------|---------------------------------|-------------|-------------|--------------------|-----------------------------|--------|---|
|                           |         |                      |                    | موافق تماما<br>05               | موافق<br>04 | محايد<br>03 | غير<br>موافق<br>02 | غير<br>موافق<br>01<br>تماما |        |   |
| 36.98                     | 07      | 01,03                | 02,75              | 02                              | 26          | 22          | 35                 | 09                          | ت      | 38- هناك توافق بين المناهج والمقررات التعليمية تبعاً للمعايير العالمية    |
|                           |         |                      |                    | 02,1                            | 27,7        | 23,4        | 37,2               | 09,6                        | %      |   |
| 37.82                     | 06      | 0,98                 | 2,85               | 03                              | 24          | 29          | 32                 | 06                          | ت      | 39- تتسم المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقاً للتطورات العلمية الجديدة |
|                           |         |                      |                    | 03,2                            | 25,5        | 30,9        | 34                 | 06,4                        | %      |   |
| 30.03                     | 05      | 01,06                | 3,14               | 07                              | 34          | 25          | 22                 | 06                          | ت      | 40- تهتم الإدارة بتطوير المناهج والمقررات وتعمل على تحديثها               |
|                           |         |                      |                    | 07,4                            | 36,2        | 26,6        | 23,4               | 06,4                        | %      |   |
| 75.29                     | 01      | 0,92                 | 03,45              | 06                              | 50          | 22          | 13                 | 03                          | ت      | 41- تغطي المناهج والمقررات المعتمدة المفاهيم النظرية والعلمية في الاختصاص |
|                           |         |                      |                    | 06,4                            | 53,2        | 23,4        | 13,8               | 03,2                        | %      |   |
| 42.54                     | 03      | 01,00                | 03,38              | 10                              | 37          | 31          | 11                 | 05                          | ت      | 42- تساعد البرامج الحديثة على تعديل مكتسبات الطالب السابقة                |
|                           |         |                      |                    | 10,6                            | 39,4        | 33          | 11,7               | 05,3                        | %      |   |
| 39.50                     | 04      | 1,15                 | 3,37               | 16                              | 36          | 11          | 29                 | 02                          | ت      | 43- تتسم البرامج التعليمية بكثافة المعلومات.                              |
|                           |         |                      |                    | 17                              | 38,3        | 11,7        | 30,9               | 02,1                        | %      |   |
| 33.93                     | 02      | 01,04                | 03,42              | 13                              | 37          | 24          | 17                 | 03                          | ت      | 44- تحقق البرامج التعليمية أهداف معرفية محددة                             |
|                           |         |                      |                    | 13,8                            | 39,4        | 25,5        | 18,2               | 03,2                        | %      |   |
|                           |         |                      | 0.705              | جودة البرامج والمناهج التعليمية |             |             |                    |                             |        |   |
|                           |         |                      | 03,19              |                                 |             |             |                    |                             |        |   |

المصدر: من نتائج الدراسة

كانت مساهمة جودة البرامج والمناهج التعليمية بدرجة متوسط في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط (03,19) وانحراف معياري (0.705)، وهي درجة تقع في الفئة الثالثة من سلم LIKERT، حيث كانت درجة تطبيق العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة " تغطي المناهج والمقررات المعتمدة المفاهيم النظرية والعلمية في الاختصاص" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 0,92 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المناهج والمقررات المعتمدة تغطي مختلف المفاهيم النظرية والعلمية في الاختصاص رغم أنها تتسم بالكثافة.

جاءت العبارة " تحقق البرامج التعليمية أهداف معرفية محددة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,42 وانحراف معياري 1,04 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن البرامج التعليمية تحقق أهدافا معرفية معينة ومحددة.

جاءت العبارة " تساعد البرامج الحديثة على تعديل مكتسبات الطالب السابقة" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 1,00 وهي قيمة متوسطة تدل على البرامج الحديثة لا تساعد على تعديل مكتسبات الطالب السابقة نتيجة عدم هناك تناسق بين البرامج الأساسية وبرامج التعليم العالي.

جاءت العبارة " تتسم البرامج التعليمية بكثافة المعلومات" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,15 وهي قيمة متوسطة تدل على أن البرامج التعليمية تتسم بنوع من كثافة المعلومات.

جاءت العبارة " تهتم الإدارة بتطوير المناهج والمقررات وتعمل على تحديثها" في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,14 وانحراف معياري 1,06 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم اهتمام الإدارة بتطوير المناهج والمقررات التي يجب تحديثها تبعاً لمعايير جودة التعليم العالي.

جاءت العبارة " تتسم المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقاً للتطورات العلمية الجديدة" في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,85 وانحراف معياري 0,98 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم اتسام المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقاً للتطورات العلمية الجديدة.

جاءت العبارة "هناك توافق بين المناهج والمقررات التعليمية تبعاً للمعايير العالمية" في الترتيب السابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري 1,03 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم وجود توافق بين المناهج والمقررات التعليمية تبعاً للمعايير العالمية المنصوص عليها من أجل مواكبة التحسين المستمر في العملية التعليمية.

وباستقراء الجدول (36) أعلاه، يتضح أن قيم (كا<sup>2</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارتين (38-39): تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة (غير موافق) وهذا مما يؤكد على عدم اتسام المناهج التعليمية بالحدائثة وفقاً للمعايير الأكاديمية.

✓ العبارات (40-41-42-43-44): تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (موافق) مما يظهر فيه اهتمام بالبرامج التعليمية ومحاولة تعديلها.

#### 8. الفقرة الثامنة: جودة الإدارة الجامعية:

تتشكل هذه الفقرة من ستة عبارات، تم صياغتها وفق الهدف المراد من هذا المحور، هو مدى مساهمة الإدارة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في المؤسسات محل الدراسة.

#### الجدول رقم (37): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة جودة الإدارة الجامعية

| اختبار كا <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق    |          |          |              |                     | العبارة |   |
|------------------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------|----------|----------|--------------|---------------------|---------|---|
|                        |         |                   |                 | موافق تماماً 05 | موافق 04 | محايد 03 | غير موافق 02 | غير موافق تماماً 01 |         |   |
| 23.41                  | 01      | 01,20             | 03,27           | 17              | 29       | 15       | 29           | 04                  | ت       | 45- تهتم إدارة الجامعة بتحقيق جودة التعليم العالي           |
|                        |         |                   |                 | 18,1            | 30,9     | 16       | 30,9         | 04,3                | %       |   |
| 26.49                  | 03      | 1.07              | 2,96            | 10              | 18       | 29       | 33           | 04                  | ت       | 46- تختار الجامعة عدداً من الإداريين يتناسب مع الحاجة إليهم |
|                        |         |                   |                 | 10,6            | 19,1     | 30,9     | 35,1         | 04,3                | %       |   |
|                        |         |                   |                 | 03              | 15       | 27       | 39           | 10                  | ت       | 47- تحرص إدارة الجامعة على                                  |

|       |    |       |       |       |                              |      |      |      |   |  |
|-------|----|-------|-------|-------|------------------------------|------|------|------|---|--|
| 42.98 | 06 | 0,98  | 02,59 | 3,2   | 16                           | 28,7 | 41,5 | 10,6 | % | تدريب الإداريين بشكل مستمر لرفع كفاياتهم المهنية                                       |
| 9.82  | 05 | 1,22  | 02,81 | 08    | 22                           | 26   | 21   | 17   | ت | 48- يتسم التعامل في إدارة الجامعة بعلاقات جيدة   |
|       |    |       |       | 08,5  | 23,4                         | 27,7 | 22,3 | 18,1 | % |  |
| 26.24 | 02 | 01,10 | 03,04 | 08    | 29                           | 22   | 29   | 06   | ت | 49- تتبع إدارة الجامعة نظام اتصال جيد بينها وبين أعضاء هيئة التدريس                    |
|       |    |       |       | 08,5  | 30,9                         | 23,4 | 30,9 | 06,4 | % |  |
| 17.82 | 04 | 01,23 | 02,77 | 09    | 22                           | 16   | 33   | 14   | ت | 50- تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الجو الملائم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث العلمي |
|       |    |       |       | 09,6  | 23,4                         | 17   | 30,1 | 14,9 | % |  |
|       |    |       | 0.843 | 02,90 | <b>جودة الإدارة الجامعية</b> |      |      |      |   |  |

المصدر: من نتائج الدراسة

تشير مؤشرات الجدول إلى مساهمة الإدارة الجامعية بتحسين جودة التعليم العالي، بمتوسط 2,90 وانحراف معياري (0.843)، وهي قيمة متوسطة، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر الفقرة التي تمثلها العبارات 45، 46، 47، 48، 49، 50 كالتالي:

جاءت العبارة " تهتم إدارة الجامعة بتحقيق جودة التعليم العالي" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري 1,20 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم اهتمام الإدارة بالسعي وراء تحقيق جودة التعليم العالي.

جاءت العبارة " تتبع إدارة الجامعة نظام اتصال جيد بينها وبين أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,04 وانحراف معياري 1,10 وهي قيمة متوسطة تدل على نقص نظم الاتصال بين الجامعة وبين أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر على جودة التعليم العالي.

جاءت العبارة " تختار الجامعة عددا من الإداريين يتناسب مع الحاجة إليهم" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,07 وهي قيمة متوسطة تدل على نقص اختيار الجامعة لعدد من الإداريين الذي يتناسب مع حاجة الإدارة إليهم.

جاءت العبارة " يتسم التعامل في إدارة الجامعة بعلاقات جيدة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,81 وانحراف معياري 1,22 وهي قيمة متوسطة تعكس عدم اتسام إدارة الجامعة بالتعامل الجيد مع عاملها.

جاءت العبارة " تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الجو الملائم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث العلمي" في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,77 وانحراف معياري 1,23 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم تهيئة إدارة الجامعة الجو الملائم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث العلمي.

جاءت العبارة " تحرص إدارة الجامعة على تدريب الإداريين بشكل مستمر لرفع كفاياتهم المهنية" في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق بمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,59 وانحراف معياري 0,98 وهي قيمة متوسطة تعكس عدم حرص إدارة الجامعة على تدريب الإداريين بشكل مستمر من أجل رفع كفاياتهم المهنية وتحسين جودة الإدارة الجامعية مما سينعكس على جودة مؤسسة التعليم العالي.

وباستقراء الجدول (37) أعلاه، يتضح أن قيم (كا<sup>2</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارتين (45-49): تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة (موافق) وهذا مما يؤكد على جودة الإدارة الجامعية.

✓ العبارات (46-47-50): تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (غير موافق) مما يظهر عدم تشجيع الإدارة الجامعية للبحث العلمي.

✓ العبارة (48): تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (محايد) بان التعامل في الإدارة الجامعية لا يتسم بالجودة.

#### 9. الفقرة التاسعة: الجامعة والمجتمع:

تتشكل هذه الفقرة بخمس عبارات مرقمة من 51-55، تم صياغتها وفق الهدف المراد لهذا المحور هو مدى علاقة المحيط السوسيو - اقتصادي بتحسين جودة التعليم العالي.

الجدول رقم(38): النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة الجامعة والمجتمع

| اختبار<br>كا <sup>2</sup> | الترتيب | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | درجة التطبيق      |             |             |                    |                             | العبارة |  |  |
|---------------------------|---------|----------------------|--------------------|-------------------|-------------|-------------|--------------------|-----------------------------|---------|--|--|
|                           |         |                      |                    | موافق تماما<br>05 | موافق<br>04 | محايد<br>03 | غير<br>موافق<br>02 | غير<br>موافق<br>تماما<br>01 |         |  |  |
| 27.61                     | 01      | 01,05                | 02,91              | 04                | 27          | 29          | 25                 | 09                          | ت       | 51- ترتبط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المحيط بها                                    |  |
|                           |         |                      |                    | 04,3              | 28,7        | 30,9        | 26,6               | 9,6                         | %       |  |  |
| 23.50                     | 02      | 1.09                 | 2,75               | 04                | 23          | 25          | 30                 | 12                          | ت       | 52- يرتبط البحث العلمي في الجامعة بمشكلات المجتمع المحلي                                       |  |
|                           |         |                      |                    | 04,3              | 24,5        | 26,6        | 31,9               | 12,8                        | %       |  |  |
| 40.14                     | 03      | 0,94                 | 02,65              | 00                | 21          | 30          | 33                 | 10                          | ت       | 53- تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية مع المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية |  |
|                           |         |                      |                    | 00                | 22,3        | 31,9        | 35,1               | 10,6                        | %       |  |  |
| 53.13                     | 05      | 0,95                 | 02,51              | 04                | 10          | 30          | 41                 | 09                          | ت       | 54- تربط الجامعة تخصصاتها بمتطلبات التنمية المحلية   |  |
|                           |         |                      |                    | 04,3              | 10,6        | 31,9        | 43,6               | 9,6                         | %       |  |  |
| 49.82                     | 04      | 0,92                 | 02,58              | 02                | 11          | 38          | 32                 | 11                          | ت       | 55- تنبثق خطة الجامعة ضمن إطار خطة التنمية المستدامة للمجتمع                                   |  |
|                           |         |                      |                    | 02,1              | 11,7        | 40,4        | 34                 | 11,7                        | %       |  |  |
|                           |         |                      | 0.861              | الجامعة والمجتمع  |             |             |                    |                             | 02,69   |  |  |

المصدر: من نتائج الدراسة

تشير مؤشرات الجدول إلى علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي ودوره في تحسين جودة التعليم العالي، بمتوسط 2,69 وانحراف معياري (0.861)، وهي قيمة متوسطة، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر الفقرة التي تمثلها العبارات 51، 52، 53، 54، 55 كالتالي:

جاءت العبارة " ترتبط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المحيط بها" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,91 وانحراف

معياري 1,05 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم ارتباط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المحيط بسبب غياب التناسق بينهم.

جاءت العبارة " يرتبط البحث العلمي في الجامعة بمشكلات المجتمع المحلي " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق بمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري 1,09 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم ارتباط البحث العلمي بالجامعة بمشكلات المجتمع المحلي.

جاءت العبارة " تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية مع المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,65 وانحراف معياري 0,94 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم تفاعل الجامعة بمختلف مواردها مع قطاعات المجتمع الإنتاجي والخدماتية.

جاءت العبارة " تنبثق خطة الجامعة ضمن إطار خطة التنمية المستدامة للمجتمع. " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق بمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري 0,92 وهي قيمة متوسطة تدل على عدم انبثاق خطة الجامعة ضمن إطار خطة التنمية المستدامة للمجتمع.

جاءت العبارة " تربط الجامعة تخصصاتها بمتطلبات التنمية المحلية " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق بمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,95 وهي قيمة متوسطة تعكس عدم ربط تخصصات الجامعة بمتطلبات واحتياجات المجتمع من التنمية المحلية فيه، مما سينعكس على ربط العلاقة بين الجامعة والشريك السوسيو- اقتصادي.

وباستقراء الجدول (38) أعلاه، يتضح أن قيم ( $\chi^2$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

✓ العبارتين (51-55): تركزت حول الاستجابات فيها على نحو فئة الاستجابة (محايد) وهذا مما يؤكد على أن الجامعة لا تربط تخصصاتها تبعاً لمتطلبات المجتمع هذا نتيجة عدم انبثاق خطتها ضمن إطار التنمية المستدامة للمجتمع.

✓ العبارات (52-53-54): تركزت الاستجابة فيهما على نحو فئة (غير موافق) مما يظهر ارتباط البحث العلمي بمشكلات المحيط الخارجي.

## II-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد ما قمنا بحساب مؤشرات النزعة المركزية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، سننتقل الآن إلى إجراء التحليل انحدار المركبات الأساسية قصد إيجاد الارتباط بين المتغيرات حتى نتمكن من جمعها وتلخيصها.

فبعد ما تطرقنا للمفاهيم حول أسلوب الانحدار على المركبات الأساسية (PCR) وذلك لقياس تأثير وشكل العلاقة سنطبق هذه الطريقة على متغيرات بحثنا، حيث اشتملت متغيرات إدارة المعرفة من X1.....X20 أما متغيرات جودة التعليم العالي من V5.....1V هذا بعد حساب المتوسط الحسابي لكل مستجوب والمحددة بفقرات الاستبيان كالآتي:

### جدول رقم(39): أبعاد جودة التعليم العالي

| متغير الفقرة | عنوان الفقرات                         |
|--------------|---------------------------------------|
| V1           | مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة |
| V2           | جودة أعضاء هيئة التدريس               |
| V3           | جودة البرامج والمناهج التعليمية       |
| V4           | جودة الإدارة الجامعية                 |
| V5           | الجامعة والمجتمع                      |

المصدر: إعداد الطالبة

سبق وقد اشرنا في المبحث الفارط على انه إذا كان ارتباط بين المتغيرات المستقلة (1X، ...، 20X) الخاصة بإدارة المعرفة فانه بالإمكان استخدام الانحدار على المركبات الأساسية لدراسة تأثير إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي.

### I-دراسة ارتباط المتغيرات:

يتبين لنا من مصفوفة الارتباط أن بعض المتغيرات الدالة على إدارة المعرفة مرتبطة خطيا. كما هو مبين في المصفوفة الارتباطية(انظر الملحق07) .

مما يستدعي البحث عن المركبات الأساسية

## 2- البحث عن المركبات الأساسية:

لإيجاد المركبات الأساسية فإننا نستخدم الحزمة (FactoMineR) الموجودة على التطبيق R وفق التعليمات التالية وذلك بعد تثبيتها:

```
>library(FactoMineR)
rs.pca<-PCA(harnane)
rs.pca
```

| name                   | description                           |
|------------------------|---------------------------------------|
| \$" 1eig"              | "eigenvalues "                        |
| \$" 2var"              | "results for the variables "          |
| \$" 3var\$coord"       | "coord. for the variables "           |
| \$" 4var\$cor"         | "correlations variables - dimensions" |
| \$" 5var\$cos2"        | "cos2 for the variables "             |
| \$" 6var\$contrib"     | "contributions of the variables "     |
| \$" 7ind"              | "results for the individuals "        |
| \$" 8ind\$coord"       | "coord. for the individuals "         |
| \$" 9ind\$cos2"        | "cos2 for the individuals "           |
| \$" 10ind\$contrib"    | "contributions of the individuals "   |
| \$" 11call"            | "summary statistics "                 |
| \$" 12call\$centre"    | "mean of the variables "              |
| \$" 13call\$cart.type" | "standard error of the variables "    |
| \$" 14call\$row.w"     | "weights for the individuals "        |
| \$" 15call\$col.w"     | "weights for the variables"           |

فلاختيار المركبات الأساسية فإننا نعلم على القيم الذاتية (eigv) للمصفوفة التباين والتباين المشترك وفقاً للتعليمات التالية:

```
>round(rs.pca$eig,2)
```

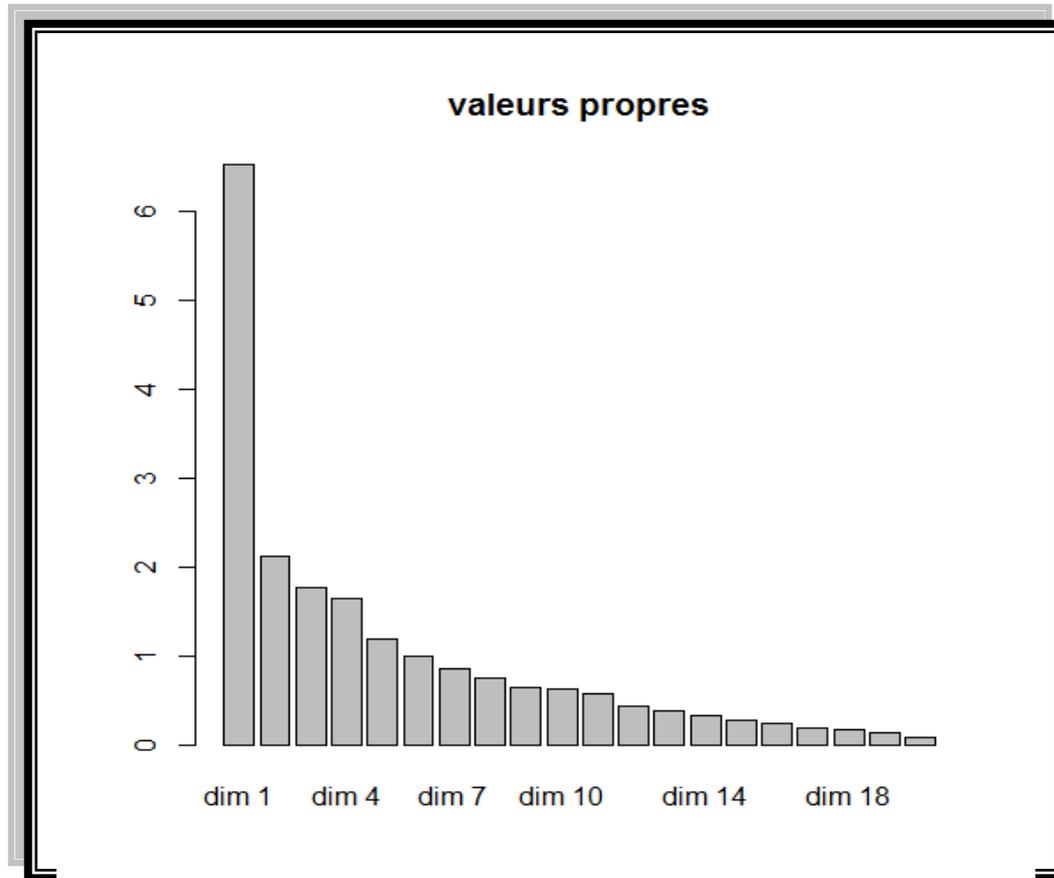
الجدول رقم:(40): معاملات القيم الذاتية

|                | <i>eigenvalue</i> | <i>percentage of variance</i> | <i>cumulative percentage of variance</i> |
|----------------|-------------------|-------------------------------|--|
| <i>comp 1</i>  | <u>6.52</u>       | 32.62                         | 32.62                                    |
| <i>comp 2</i>  | <u>2.13</u>       | 10.63                         | 43.25                                    |
| <i>comp 3</i>  | <u>1.77</u>       | 8.84                          | 52.10                                    |
| <i>comp 4</i>  | <u>1.65</u>       | 8.25                          | 60.34                                    |
| <i>comp 5</i>  | <u>1.19</u>       | 5.97                          | 66.32                                    |
| <i>comp 6</i>  | <u>1.00</u>       | 5.02                          | 71.34                                    |
| <i>comp 7</i>  | 0.87              | 4.33                          | 75.67                                    |
| <i>comp 8</i>  | 0.76              | 3.78                          | 79.46                                    |
| <i>comp 9</i>  | 0.65              | 3.26                          | 82.72                                    |
| <i>comp 10</i> | 0.62              | 3.12                          | 85.84                                    |
| <i>comp 11</i> | 0.57              | 2.87                          | 88.71                                    |
| <i>comp 12</i> | 0.44              | 2.19                          | 90.90                                    |
| <i>comp 13</i> | 0.38              | 1.89                          | 92.79                                    |
| <i>comp 14</i> | 0.34              | 1.70                          | 94.49                                    |
| <i>comp 15</i> | 0.28              | 1.41                          | 95.90                                    |
| <i>comp 16</i> | 0.24              | 1.18                          | 97.09                                    |
| <i>comp 17</i> | 0.18              | 0.92                          | 98.00                                    |
| <i>comp 18</i> | 0.17              | 0.84                          | 98.84                                    |
| <i>comp 19</i> | 0.14              | 0.71                          | 99.56                                    |
| <i>comp 20</i> | 0.09              | 0.44                          | 100.00                                   |

المصدر: اعتمادا من نتائج الدراسة اعتمادا على R

وزيادة في الإيضاح فإننا هناك طرق نستعين بها لاختيار المركبات الأساسية يمكن اعتمادها لتحديد عدد العوامل.

الشكل رقم (19): القيم الذاتية



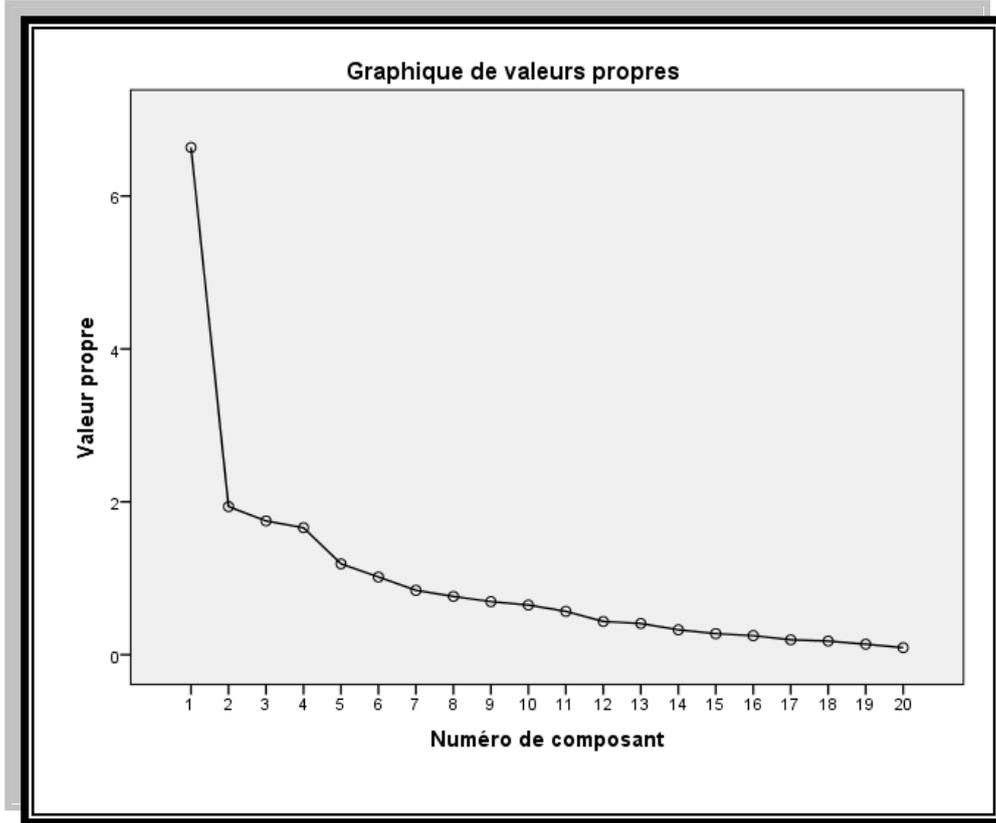
المصدر: اعتمادا من نتائج الدراسة اعتمادا على R

نلاحظ من خلال الجدول (44) أعلاه والرسم البياني (27) أن المركبات الأساسية الستة الأولى تفسر 71.34% من التباين المفسر الكلي الذي يفوق 70% لتفسير الظاهرة<sup>1</sup> وهو نسبة مقبولة، وفقا لمعيار أسلوب كايزر « **Kaiser criterion** » 1960: وهو الأسلوب الأكثر شيوعا حيث يعتمد على تحديد عدد العوامل تبعا لقيمتها الذاتية، فإذا بلغت هذه الأخيرة الواحد الصحيح أو أكثر فإنه يتم إدراج العامل في النموذج وإذا كانت القيمة الذاتية أقل من ذلك فإنه يتم استبعاد العامل من النموذج. باعتبار أن القيمة الذاتية  $\lambda_1=6.52$ ,  $\lambda_2=2.13$ ,  $\lambda_3=1.77$ ,  $\lambda_4=1.65$ ,  $\lambda_5=1.19$ ,  $\lambda_6=1.00$

<sup>1</sup> Jean-Jacques Croutsche, **Pratique De l'Analyse des Données en Marketing et Gestion**, édition ESKA, Paris, 1997, p308-309

كما ابتكر هذه الطريقة العالم Cattells سنة 1966 وتعتمد على إجراء رسم بياني للعوامل، فإذا اتسم العامل بدرجة انحدار قوية، لمعنى انه يميل الى الاتجاه العمودي النازل فانه يندرج في النموذج، وتستبعد العوامل التي تميل الى الانحدار التدريجي اي التي تميل الى الاتجاه الافقي.

الشكل رقم (20): يوضح مخطط انحدار مركبات إدارة المعرفة حسب Scree Plot

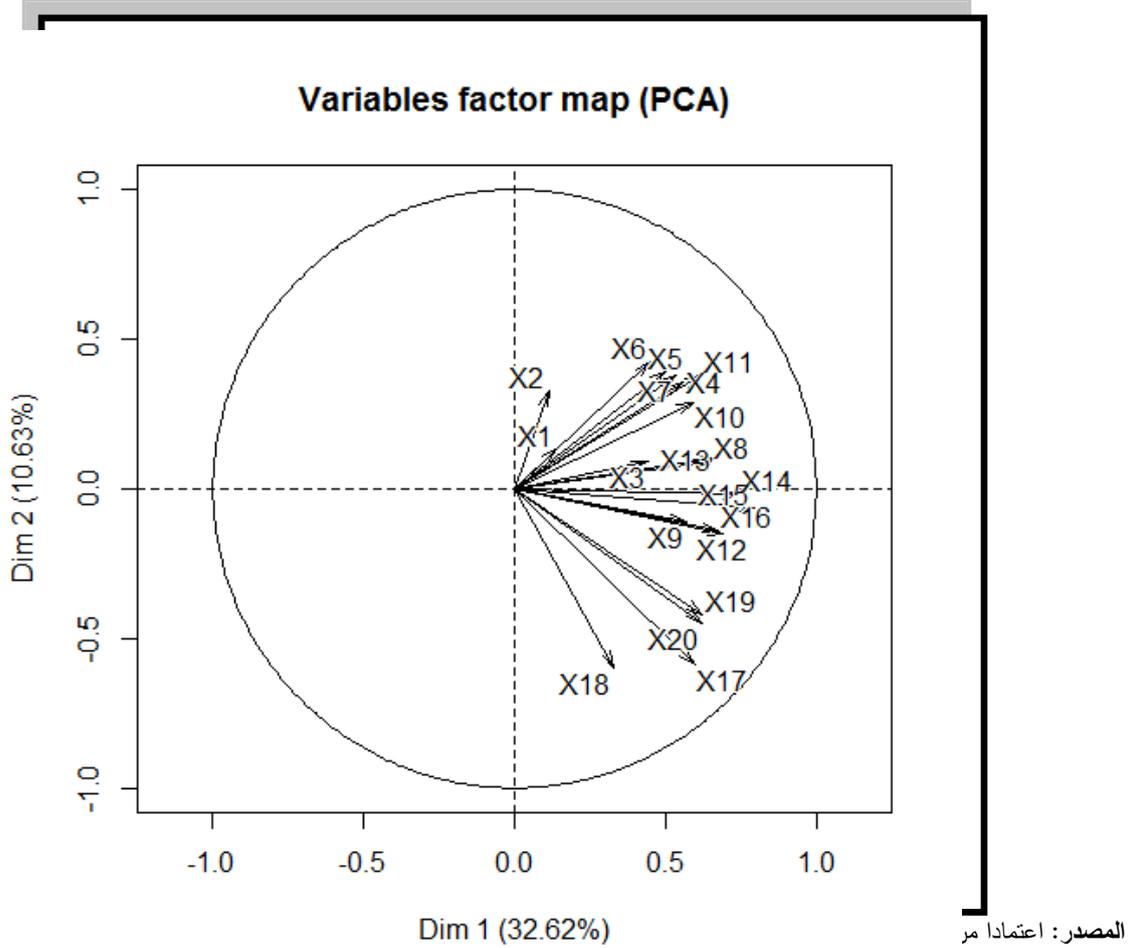


المصدر: اعتمادا من نتائج الدراسة spss

من خلال الشكل البياني أعلاه يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار في المخطط البياني تضم المركبات الأساسية (1-2-3-4)، وبالتالي نجد أن النظر إلى مخطط الانحدار والمركبات ذات القيم الذاتية الأكبر من الواحد الصحيح يقودان إلى الاحتفاظ بنفس العدد من المركبات. وباقي العوامل تميل إلى الانحدار الأفقي وهي بذلك مستبعدة من النموذج.

وفيما يتعلق بالمتغيرات يمكننا الاعتماد على دائرة الارتباط لمعرفة الترابط بين المتغيرات:

الشكل رقم (21): دائرة ارتباط المتغيرات



فمن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المركبة الأولى المرتبطة بالمتغيرات  $X_1 - X_2 - X_{18}$  مرتبطة بالمحور الأول في حين ترتبط المركبة الثانية ترتبط بباقي المتغيرات وزيادة في التأكيد يمكننا استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات والمحاور كما هو مبين في الجدول أدناه من خلال التعليمة التالية:

```
>dimdesc(rs.pca)
```

الجدول رقم(41): ارتباط المتغيرات بالمحاور

| \$Dim.1         |                                    | \$Dim.2         |                                     |
|-----------------|------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| \$Dim.1\$quanti |                                    | \$Dim.2\$quanti |                                     |
| correlation     | p.value                            | correlation     | p.value                             |
| X15             | 0.7915016 0.000000 <sup>e+00</sup> | X6              | 0.4235698 2.102076 <sup>e-05</sup>  |
| X14             | 0.7421834 0.000000 <sup>e+00</sup> | X5              | 0.3926402 9.068000 <sup>e-05</sup>  |
| X12             | 0.6918589 1.154632 <sup>e-14</sup> | X11             | 0.3820927 1.445730 <sup>e-04</sup>  |
| X16             | 0.6742189 9.436896 <sup>e-14</sup> | X7              | 0.3784726 1.690631 <sup>e-04</sup>  |
| X13             | 0.6641460 2.942091 <sup>e-13</sup> | X4              | 0.3563387 4.233811 <sup>e-04</sup>  |
| X8              | 0.6476122 1.736389 <sup>e-12</sup> | X2              | 0.3299477 1.163775 <sup>e-03</sup>  |
| X20             | 0.6213413 2.355582 <sup>e-11</sup> | X10             | 0.2899930 4.580258 <sup>e-03</sup>  |
| X19             | 0.6212059 2.385958 <sup>e-11</sup> | X19             | -0.4188172 2.656423 <sup>e-05</sup> |
| X11             | 0.6146327 4.411427 <sup>e-11</sup> | X20             | -0.4489003 5.680071 <sup>e-06</sup> |
| X17             | 0.5951787 2.509037 <sup>e-10</sup> | X17             | -0.5881368 4.576403 <sup>e-10</sup> |
| X10             | 0.5904336 3.767719 <sup>e-10</sup> | X18             | -0.5978835 1.984104 <sup>e-10</sup> |
| X9              | 0.5682599 2.315102 <sup>e-09</sup> | X1              | 0.4608575 2.950497 <sup>e-06</sup>  |
| X4              | 0.5556223 6.144403 <sup>e-09</sup> |                 |                                     |
| X7              | 0.5356142 2.658264 <sup>e-08</sup> |                 |                                     |
| X5              | 0.4972173 3.434161 <sup>e-07</sup> |                 |                                     |
| X6              | 0.4473930 6.158236 <sup>e-06</sup> |                 |                                     |
| X3              | 0.4421333 8.140435 <sup>e-06</sup> |                 |                                     |
| X18             | 0.3294586 1.184813 <sup>e-03</sup> |                 |                                     |

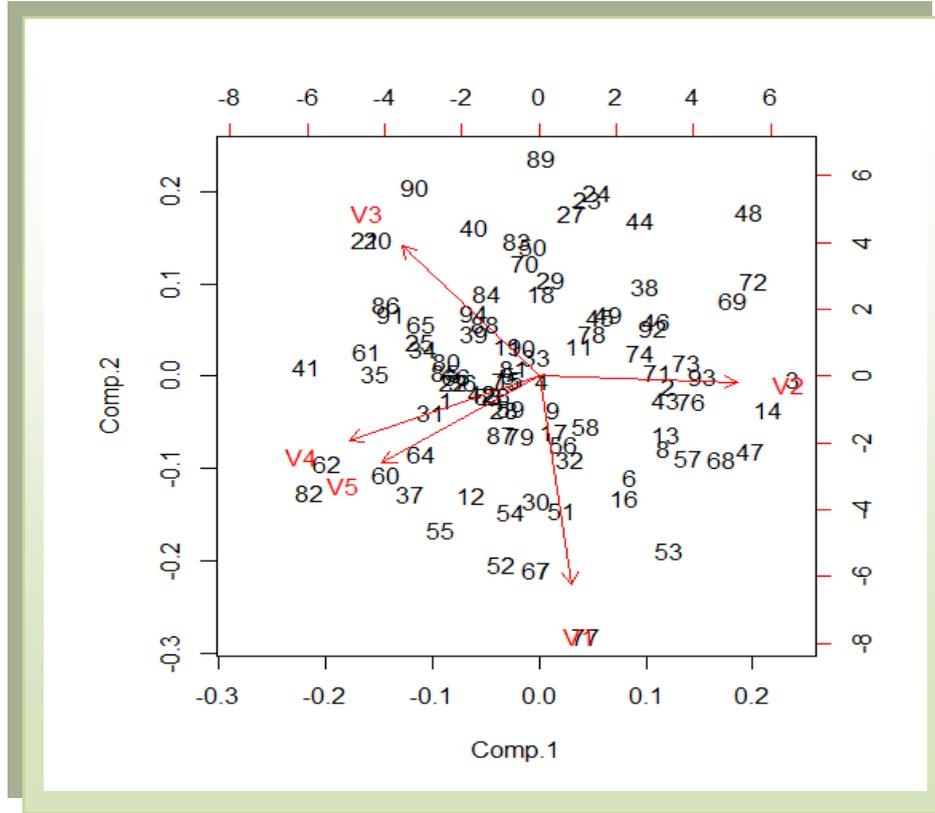
المصدر: اعتمادا من نتائج الدراسة اعتمادا على R

وعلى هذا الأساس يمكن أن نسمي المركبة الأولى توظيف عمليات إدارة المعرفة في حين المركبة الثانية نطلق عليها بالتسمية أهمية البيانات والمعلومات لتوليد المعرفة.

## 3- إسقاط متغيرات جودة التعليم العالي على المحاور:

من خلال الشكل ادناه نلاحظ هناك ارتباط بين المتغيرات  $v1, v2, v3, v4, v5$  وهي على ارتباط فيما بينها مما يعني أنها تتمتع بجودة تمثيل على المستوى ألعالمي، مما تدل على أنها تشكل مجموعة متجانسة، حيث بلغ معدل الارتباط بين  $v1, v2$  بـ(0.050) هي علاقة ضعيفة وبين  $v1, v3$  بـ(0.083) هي علاقة عكسية مما يدل على هناك علاقة ارتباط عكسية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وجودة البرامج والمناهج التعليمية التي تدل على عدم توافق خطة ورسالة الجامعة مع المناهج المقررة تبعا للمعايير الحديثة لتتماشى مع معايير جودة التعليم العالي، وبين  $v1, v4$  بـ(0.049) فيه علاقة ارتباط بين المتغيرين، وتراوحت درجة شيوخ هذه المتغيرات بين 0.6-0.8. وبين  $v1, v5$  بـ(0.0058) علاقة ارتباط ضعيفة جدا مما يدل على عدم تناسق خطة الجامعة مع متطلبات المجتمع المحلي في الخارج. وبين  $v2, v3$  بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بـ(0.099) هي علاقة ارتباط عكسية بين كذلك  $v2, v5$  و  $v4, v5$  حيث بلغ معدل الارتباط بـ(0.159، -0.146) على الترتيب هذا يعني فيه ارتباط قوي لكنما عكسي، في حين علاقة الارتباط بين  $v3$  و  $v4$  قوية تدل على انه فيه تناسق بين جودة البرامج والمناهج التعليمية وجودة الإدارة الجامعية بمعنى أن الإدارة هي على علم بالمناهج والمقررات المبرمجة لان كل ما تحسنت جودة البرامج التعليمية تحسنت جودة الإدارة الجامعية، إلا انه بين  $v3, v5$  يوجد ارتباط إلا انه ضعيف حيث بلغ (0.0145). كما نلاحظ هناك علاقة ارتباط قوية بين  $v4, v5$  إذ بلغ المعدل بـ(0.121) مما يعني انه فيه ارتباط بين الجامعة والمجتمع مع جودة الإدارة الجامعية.

الشكل رقم(22): إسقاط متغيرات جودة التعليم العالي على المحاور



المصدر: اعتمادا من نتائج الدراسة اعتمادا على R

### II-3- الانحدار على المركبات الأساسية PCR:

للإجابة على السؤال استخدمت الباحثة أسلوب انحدار على المركبات الأساسية على النحو الذي تم الإشارة إليه في المبحث الفارط:

وللإجابة على السؤال التالي: ما تأثير أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة ومساهمتها في جودة التعليم العالي بالجامعة؟

نبدأ بتسيب المحاور الأساسية لإدارة المعرفة على البعد الأول لجودة التعليم العالي والمتمثل في مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، نبدأ في استخراج بعد التخطيط الاستراتيجي من مصفوفة الخاصة بجودة التعليم العالي (y) وهذا وفق التعليم:

```
>T1<Y[,1]
```

```
> usair.pc<-princomp(harnane)
```

```
> usair.pc
```

1. الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للجامعة: وفق التعليلة التالية:

```
> mode1<-lm(T1~usair.pc$scores[,1]+usair.pc$scores[,2])
```

```
> summary(mode1)
```

الشكل رقم(23): نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على مؤشرات التخطيط

### الاستراتيجي للجامعة

| lm(formula = T1 ~ usair.pc\$scores[, 1] + usair.pc\$scores[, 2]) |          |            |         |              |
|--|----------|------------|---------|--------------|
| Residuals:   |          |            |         |              |
| Min  | 1Q       | Median     | 3Q      | Max          |
| -2.46822   | -0.49394 | 0.02012    | 0.52214 | 1.71058      |
| Coefficients:  |          |            |         |              |
|  | Estimate | Std. Error | t value | Pr(> t )     |
| (Intercept)  | 3.26606  | 0.07650    | 42.695  | <2e-16 ***   |
| usair.pc\$scores[, 1]  | 0.03042  | 0.02728    | 1.115   | <b>0.268</b> |
| usair.pc\$scores[, 2]  | 0.06509  | 0.04705    | 1.384   | <b>0.170</b> |
| Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1    |          |            |         |              |
| Residual standard error: 0.7417 on 91 degrees of freedom         |          |            |         |              |
| Multiple R-squared: 0.03353, Adjusted R-squared: 0.01229         |          |            |         |              |
| F-statistic: 1.579 on 2 and 91 DF, p-value: 0.2119               |          |            |         |              |

المصدر: اعتمادا على نتائج الدراسة R

من مخرجات البرنامج يتبين لنا نلاحظ أن المركبة الأساسية الأولى والثانية لا يؤثران معنويا على بعد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة  $P_1=0.268$  و  $P_2=0.170$  على التوالي هي اكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

2. الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة أعضاء هيئة التدريس: وفق  
التعليمة الآتية:

> T2<-Y[,2]

> mode2<-lm(T2~usair.pc\$scores[,1]+usair.pc\$scores[,2])

الشكل رقم(24): نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة أعضاء  
هيئة التدريس

```
lm(formula = T2 ~ usair.pc$scores[, 1] + usair.pc$scores[, 2])
```

Residuals:

Min 1Q Median 3Q Max

-1.7683 -0.5812 -0.1300 0.6263 2.0908

Coefficients:

Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)

(Intercept) 2.76234 0.08458 32.660 <2e-16 \*\*\*

usair.pc\$scores[, 1] -0.06398 0.03017 -2.121 **0.0366 \***

usair.pc\$scores[, 2] -0.01097 0.05202 -0.211 **0.8335**

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.82 on 91 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.04755, Adjusted R-squared: 0.02662

F-statistic: 2.272 on 2 and 91 DF, p-value: 0.109

المصدر: اعتمادا على نتائج الدراسة R

من خلال الشكل نلاحظ أن المركبة الأساسية الأولى تؤثر معنويا على بعد أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت قيمة  $P_1=0.0366$  هي اقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بمعنى هماكن تأثير إدارة المعرفة على جودة أعضاء هيئة التدريس و  $P_2=0.8335$  اكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

3. الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة البرامج والمناهج التعليمية: وفق  
التعليمة الآتية:

> T3<-Y[,3]

> mode3<-lm(T3~usair.pc\$scores[,1]+usair.pc\$scores[,2])

> summary(mode3)

الشكل رقم(25): نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة البرامج  
والمناهج التعليمية

```
lm(formula = T3 ~ usair.pc$scores[, 1] + usair.pc$scores[, 2])
```

Residuals:

| Min      | 1Q       | Median  | 3Q      | Max     |
|----------|----------|---------|---------|---------|
| -1.95587 | -0.61057 | 0.04803 | 0.52804 | 2.52255 |

Coefficients:

|                       | Estimate | Std. Error | t value | Pr(> t )     |
|-----------------------|----------|------------|---------|--------------|
| (Intercept)           | 2.99426  | 0.08798    | 34.035  | <2e-16 ***   |
| usair.pc\$scores[, 1] | 0.03668  | 0.03138    | 1.169   | <b>0.246</b> |
| usair.pc\$scores[, 2] | -0.01350 | 0.05411    | -0.249  | <b>0.804</b> |

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.853 on 91 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.01546, Adjusted R-squared: -0.006183

F-statistic: 0.7143 on 2 and 91 DF, p-value: 0.4923

المصدر: اعتمادا على نتائج الدراسة R

من مخرجات البرنامج نلاحظ أن المركبة الأساسية الأولى والثانية لا يؤثران معنويا على بعد جودة البرامج والمناهج التعليمية حيث بلغت قيمة  $P_1=0.246$  و  $P_2=0.804$  على التوالي هي اكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

4. الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة الإدارة الجامعية : وفق التعليمات :

> T4<-Y[,4]

> mode4<-lm(T4~usair.pc\$scores[,1]+usair.pc\$scores[,2])

> summary(mode4)

الشكل رقم (26): نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة الإدارة الجامعية

```
lm(formula = T4 ~ usair.pc$scores[, 1] + usair.pc$scores[, 2])
```

Residuals:

| Min      | 1Q       | Median  | 3Q      | Max     |
|----------|----------|---------|---------|---------|
| -2.11007 | -0.50338 | 0.00262 | 0.52043 | 1.51682 |

Coefficients:

|                       | Estimate | Std. Error | t value | Pr(> t )        |
|-----------------------|----------|------------|---------|-----------------|
| (Intercept)           | 3.24319  | 0.08264    | 39.247  | <2e-16 ***      |
| usair.pc\$scores[, 1] | -0.01292 | 0.02947    | -0.438  | <b>0.6622</b>   |
| usair.pc\$scores[, 2] | -0.08533 | 0.05082    | -1.679  | <b>0.0966</b> . |

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.8012 on 91 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.03203, Adjusted R-squared: 0.01076

F-statistic: 1.506 on 2 and 91 DF, p-value: 0.2274

المصدر: اعتمادا على نتائج الدراسة R

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المركبة الأساسية الأولى والثانية لا يؤثران معنويا على بعد جودة البرامج والمناهج التعليمية حيث بلغت قيمة  $P_1 = 0.6622$  و  $P_2 = 0.0966$  على التوالي هي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

## 5. الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على بعد الجامعة والمجتمع

وفق التعليمات الآتية:

```
> T5<-Y[,5]
> mode5<-lm(T5~usair.pc$scores[,1]+usair.pc$scores[,2])
> summary(mode5)
```

الشكل رقم (27): نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على الجامعة والمجتمع

```
lm(formula = T5 ~ usair.pc$scores[, 1] + usair.pc$scores[, 2])
Residuals:
    Min     1Q   Median     3Q     Max
-1.87310 -0.57931 -0.08813  0.52357  2.76050
Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)      2.92681    0.09131  32.055 <2e-16 ***
usair.pc$scores[, 1] 0.02391    0.03256   0.734  0.465
usair.pc$scores[, 2] -0.04484    0.05616  -0.799  0.427
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.8852 on 91 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.01277, Adjusted R-squared:  -0.008929
F-statistic: 0.5885 on 2 and 91 DF, p-value: 0.5573
```

المصدر: اعتمادا على نتائج الدراسة R

من مخرجات البرنامج نلاحظ أن المركبة الأساسية الأولى والثانية لا يؤثران معنويا على بعد الجامعة والمجتمع حيث بلغت قيمة  $P_1 = 0.465$  و  $P_2 = 0.427$  على التوالي هي اكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

## خلاصة الفصل الرابع:

لقد تم من خلال هذا الفصل تطبيق موضوع البحث على عينة من الجامعات الجزائرية، بحيث تم تحديد مجالات إنتاج المعرفة وتحسين جودة التعليم العالي، فبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج التي تعبر عن واقع الجامعة الجزائرية التي هي محل الدراسة وجاءت كالآتي:

- عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات الثلاثة.
- مستوى ضعيف من ناحية إنتاج المعرفة وتطبيقها نتيجة غياب وسائل الدعم المعرفي خاصة لأعضاء هيئة التدريس على مستوى مخابر البحث العلمي.
- وجود علاقة تأثير بين المركبة الأساسية الأولى لإدارة المعرفة والمتمثلة في توظيف عمليات إدارة المعرفة مع بعد أعضاء هيئة التدريس من أجل ابتكار وتحويل المعارف فيما بينهم من أجل تحسين جودة خدماتهم التعليمية والبحثية.
- أغلبية المعارف تكون مستهلكة عكس بان تكون منتجة من قبل منتجي المعرفة (أعضاء هيئة التدريس)
- ثقافة تنظيمية غير واضحة نحو تحسين جودة التعليم العالي بسبب مركزية القرار وتهميش اقتراحات وأراء أعضاء هيئة التدريس.
- أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ويرجع ذلك كون إدارة المعرفة من المجالات الحديثة التي تسعى المؤسسات لتبنيها
- أفراد عينة الدراسة يرون انه لم يتداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، هذا نتيجة القصور في جانب ثقافة المعرفة المبنية على أسس إدارة المعرفة. حيث تصير دراسات سابقة(الصباغ2002) إن المجتمعات لازالت قصيرة عن إدماج إدارة المعرفة بشكل كبير في فعاليتها وقراراتها.
- يرون أن الجامعة لا تعطي أولوية كبيرة لتخزين المعلومات ورقيا دون استحداث وسائل الكترونية وتكنولوجية، مما يدل على عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة رغم أهميتها مما يحسن من جودة خدماتها ومساعدتها على نقل وتشارك المعرفة باعتبارها مفتاح تنفيذ إدارة المعرفة في الجامعة.

- يرون أفراد عينة الدراسة أهمية تجديد ثقافة المعرفة لكننا بحاجة إلى المزيد في التنمية والتفعيل.
- الجامعة وأعضاء هيئة التدريس يسعون لتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة عن طريق مراكز البحوث والاستشارات بين الجامعات، كما يؤيدون بقيام اتفاقيات مع قطاع الإنتاج، ويؤيدون نشر المعرفة والتشارك فيها وهذا مؤشر ايجابي يدفع نحو التوجه لإدارة المعرفة وتحسين جودة التعليم بالجامعات.

# الخاتمة

يعيش العالم المعاصر مجموعة من التغيرات التي مست مختلف جوانب المجتمع العالمي، والتي أدت إلى ظهور اتجاهات واضحة، تدل على أوضاع جديدة في هيكل النظام التعليمي العالمي، حيث أصبحت إدارة المعرفة ذات الأثر الفعال على التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وتطورها، مما أدى إلى العمل على تشجيع المورد البشري واستغلال قدراته وتنمية مستوى معارفه الفردية أو الجماعية، ومدى مساهمتها في تحسين جودة العملية التعليمية.

أضحت مؤسسات التعليم العالي كسوق مفتوح تتفاعل فيه النوعية على حساب الكمية دون حواجز إدارية أو مؤثرات أخرى، لن يتحقق هذا الأخير بدون تفعيل إنتاج وتوليد المعرفة مع تحديث أساليب الدراسة الجامعية من خلال فتح المجال للطلبة على التعبير عن مهاراتهم، وتطوير هيئة التدريس لكي تتماشى مع التغيرات الحاصلة، كما من الصعب تجسيدها ميدانيا دون تطبيق معايير جودة التعليم العالي.

من هذا المنطلق كان طرح إشكالية هذا البحث، حول بناء أساليب تحسين جودة التعليم العالي، أين تم اقتراح إدارة المعرفة كأسلوب لمعالجة إشكالية تحسين جودة التعليم العالي، وقد طرحت تساؤلات جزئية ووضعت فرضيات حول البحث واختبار مدى صحتها من خلال البحث، وكذا الإجابة عن التساؤلات المطروحة والأهداف المرجوة.

إن المقارنة التي تمت بين الطرح النظري لعمليات إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحسين جودة التعليم العالي، سمح لنا باستخلاص مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

- قامت الدراسة التي قمنا بها بتوضيح الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- لقد تم تأكيد الفرضية الرئيسية والسؤال الرابع من الإشكالية في الفصل الرابع من خلال استعراض التأثير بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.
- إن رغبة تحقيق تعليم نوعي ومتميز بالجامعات الجزائرية سينعكس حتما على أداء الجامعة كنظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات
- أن تطبيق إدارة الجودة بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل مع تحديد الأولويات والسياسات التعليمية بوضوح، والاهتمام بتحسين المناخ التعليمي والإدارة الواعية مع التركيز على البحث العلمي ومخرجات التعليم.
- ضرورة مواكبة التطور والتقدم في وسائل التكنولوجيا التي أصبحت سمة هذا العصر ومتطلب ضروري لنجاح أي مؤسسة

- التوجه العام نحو الاستثمار في الرأس المال الفكري باعتباره دالة لخلق القيمة لأي مؤسسة تعليمية ونموذج الأعمال المتميزة ونظام شفافية الأداء فيها، لان عدم استثمار المؤسسات لمواردها البشرية لتأهيلها عمليا وعلميا عاليا وتطور تقنيات الإنتاج والمعلومات المساندة وتغير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعكس روح عصر المعرفة، سيجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي عدم تحقيق أهدافها التعليمية.
- إن إدارة المعرفة لم تعد ذلك المصطلح الذي ليس له معنى، بل أصبحت ضرورة ملحة من ضروريات التطور والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي، ولاسيما مؤسسات التعليم العالي على اعتبارها أنها منظمات مجتمعية وتربوية.
- السعي إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر في الجامعات الجزائرية لتواكب الجامعات العربية والعالمية.
- محاولة امتلاك الجامعات الجزائرية إلى مقومات معرفية قوية تسمح لها بتأهيل العنصر البشري للعمل في ظل إدارة المعرفة بكل جدارة ونجاح.
- سمحت الفصول الأولى من البحث بالتعرف على التحولات البيئية والتنظيمية الحديثة الهامة في بيئة التعليم للمؤسسات على مكانة الجودة من الناحية النظرية، وفي حين تمكن الفصل التطبيقي من تسليط الضوء على واقع إدارة هذا القطاع التعليم العالي، وتم من خلاله الإجابة على السؤال الأول والثالث من الإشكالية.

من خلال تشخيصنا للجامعات الثلاثة التي هي محل الدراسة قد توصلنا إلى النتائج التالية:

- الجامعات الثلاثة لا تعطي أهمية لإدارة المعرفة
- تحرص على أن تكون مكان العمل على تسهيل المعارف والمعلومات بسرعة
- تقوم الجامعة بتنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة
- تسعى إلى مواكبة التطور وتحسين جودة التعليم فيها
- تحرص على أن تكون مكان يعمل على نشر الأفكار والتعلم التنظيمي
- هناك قصور شديد في توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الثلاثة (باتتة- بسكرة- لم البواقي)، وافتقارها للأسس والمعايير السليمة للرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.
- وجود ضعف في صياغة بعض الجوانب الرؤية والرسالة من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة المعايير في بعض جوانب الرسالة وشمولية بعض الأهداف.
- إن غالبيتها لا تعتمد على أساليب البحث العلمي بما يتعلق بتوليد وتحديد المعرفة التي تتناسب مع احتياجاتها وخططها البعيدة الأمد.

- لا تعطي الأولوية للاشتراك بقواعد البيانات المختلفة أو التواصل مع جهات أخرى وهذا إلا بمتوسط 2.28 ، التي يمكن أن يكون مصدرا هاما للمعرفة.
- لا تعطي أهمية كافية لتعريف الجهات المختلفة ببرامجها وخدماتها، مما قد يؤثر على قدراتها في التواصل مع هذه الجهات والاستفادة منها كمصادر للمعرفة.
- لا تعتمد على مقاييس واضحة تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة فيها.
- محاولة إنشاء مراكز تتميز بتخصصات محددة في كل جامعة تعمل على إعادة النظر في التخصصات التي تمتلك مقومات كافية للحفاظ على النوعية الجيدة للمتخرجين.
- محاولة تحسين نوعية التأطير ومعدلاته مما يضمن تحسين نوعية التعليم والرفع من أثاره الاقتصادية والتنموية.
- تشير النتائج إلى تشجيع الطلبة على إدارة المعرفة لتساهم في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعات محل الدراسة.
- محاولة دعم الأبحاث العلمية لما لها من اثر ايجابي في تطور المجتمعات والاستفادة من الطاقات المستعملة للتخفيض من نسبة الهدر التعليمي.
- ضعف التحفيز المعنوي لأعضاء هيئة التدريس لدى الجامعات الثلاثة اللازمة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي.
- غياب مفاهيم الجودة والنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي ومراحلها، من خلال إنشاء مؤسسات مستقلة تطبق المعايير العالمية وهذا من اجل تعزيز المنافسة التعليمية.
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي وتطور البحث العلمي.
- قلة الإمكانيات الحالية التي توفرها الجامعة الجزائرية والتي هي من أساسيات التكوين مثل قاعات الانترنت التي تسهل التكوين الذاتي للطلاب.
- غياب التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية المسائرة للجانب الأكاديمي والجانب المهني للطلبة.
- عدم التوجه نحو العمل بالشراكة مع الجامعات الأجنبية والعالمية من اجل الاحتكاك بالمستوى العالمي ورفع مستوى التعليم العالي رغم نظام LMD من بين أهدافه الحركية للطلبة.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمي وضعف الإنتاجية العلمية، فقد بلغ متوسط الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس في العام إلى (0.02% بحثا)
- ضعف العلاقة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وزيادة الكم أكثر من مليونين طالب مقابل تدني الكيف (مستوى التأهيل)
- غلب الطابع النظري على الطابع العلمي في البرامج التعليمية والتخصصات المتوفرة بالجامعة

- خلل في التوازن في توزيع الطلاب على الكليات والتخصصات معظم الطلاب، %68.70 في كلية الاقتصاد و %31.29 كلية التكنولوجيا هذا دلالة على توجههم إلى التخصصات الإنسانية أكثر من التخصصات العلمية.
- انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية والتي من مؤشراتنا تدني في مستوى التحصيل المعرفي والتأهيل المتخصص وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية
- انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية وتتمثل في تخريج أعداد من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل والمجتمع مع وجود عجز وطلب على تخصصات أخرى...
- تعاني البرامج والمناهج التعليمية نوعا من القصور في عدم تطورها وتخلفها وذلك بمتوسط 3.19 لعدم مواكبة التحديات منها كالعولمة والمنافسة العالمية التي فرضت شروطا جديد كإبراز منتج أو خريج يستطيع المنافسة في السوق العالمي
- الاعتماد على الأنظمة البيروقراطية في إدارة ضمان الجودة.

#### 1- المقترحات العامة:

- نعلم انه عندما تتجح مؤسسة معينة في ابتكار أداة أو أسلوب ويؤدي استخدامه وتطبيقه إلى نتائج مرضية غالبا ما يتم وضعه في إطار نظري ليصبح دليلا ومرجعا تعتمد عليه باقي المؤسسات.
- غير أن استعماله من طرف الغير لا يؤدي إلى نفس النتائج، ويعود مآل ذلك إلى أن الأداة أو الأسلوب تم إيجاده في ظل ظروف ومتغيرات خاصة بالمؤسسة المبتكرة، وتطبيقه على بيئة مخالفة لن يستجيب لمتطلباتها إن لم نقل سيؤدي إلى نتائج عكسية.
- من هذا المنطلق ننصح مؤسسات التعليم العالي أن لا تعتمد بشكل كلي على ما وصلت إليه باقي مؤسسات التعليم العالي العربية سواء كانت أو الغربية وتنتظر نتائج ايجابية، بل لا بد أن تنشئ لنفسها أدوات وأساليب حديثة منبثقة من بيئتها وتتناسب مع ظروفها الخاصة.

#### 2- المقترحات الخاصة بالجامعات محل الدراسة:

- محاولة إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية المحفزة والمشجعة والداعمة لإنتاج المعرفة و مشاركتها.
- إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة المعالم لجميع الأقسام والكليات
- حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والآخذ بأرائهم

- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، مع تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس على استخدام هذه الشبكات فيما يخص إنتاج ونقل المعرفة وتطبيقها
- توظيف التكنولوجيات الحديثة في مختلف الأقسام والوحدات بالجامعة
- العمل على الاهتمام بالتعليم الالكتروني من خلال حوسبة المكتبات وجعل مستخدميها كثير من خلال تحفيزهم على استخدامه للكتب والمجلات العلمية
- محاولة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة المعرفة واليات تطبيقها وأهميتها بالجامعة الجزائرية
- تشجيع البحث العلمي ومخابر البحث من خلال تحريك فرق البحث على إنتاج المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها في حل المشكلات سواء كانت تعليمية أو تنموية
- الاهتمام بنوعية أعضاء هيئة التدريس والعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم التعليمية والمعرفية
- وضع خطة إستراتيجية واضحة للبحث العلمي وزيادة الإنفاق عليه
- العمل على وضع إستراتيجية لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس تتصف بالمرونة والفعالية وتستجيب للإصلاحات المفروضة على الجامعة
- العمل على وضع تصميم نظام لتقويم أداء عضو هيئة التدريس، يشتمل على تقويم جودة البرامج والمناهج التعليمية وجودة التدريس والبحث العلمي مع إشراك الطلبة في تقويم الأداء
- تفعيل مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية ورسالة الجامعة فيما يخص بتقديم خدمات للطلبة والمجتمع المحلي، كما أن تسعى الجامعة لتأهيل خريجيها لسوق العمل من خلال برامج أكاديمية متطورة تعمل على مسح سوق العمل ومواكبة آخر تطوراتها وهذا بتطبيق البرامج التعليمية
- التأكيد على روح الفريق والعمل الجماعي خاصة في مخابر البحث العلمي مع تشجيع بناء فرق العمل المتخصصة في مختلف المجالات
- توطيد العلاقة مع الشريك الاجتماعي في شتى المجالات المشتركة وإيجاد آليات أكثر مرونة للتنسيق في ضمان الجودة لمخرجات التعليم العالي.
- تنفيذ عملية تقويم دورية للمؤسسات الجامعية وهذا من خلال تفعيل دور خلايا ضمان الجودة Cellule de Qualité التي تتولى تقويم وضبط سياسات الجودة لمواكبة متطلبات التنمية والمجتمع المحلي
- دراسة احتياجات سوق العمل من المتخرجين في الاختصاصات المختلفة
- إجراء المقارنة المرجعية بين الجامعات الجزائرية من جهة والجامعات العربية والعالمية من جهة أخرى، بهدف الارتقاء بالتعليم العالي في الجزائر وتحسين التحصيل المعرفي فيه.

وفي الأخير تلخص الطالبة أهم نتائج الدراسة الميدانية بعرض تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية على ضوء نتائج هذه الدراسة، والمعطيات النظرية للدراسة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

1. **التصور المقترح:** يمكن عرض هذا التصور من خلال:

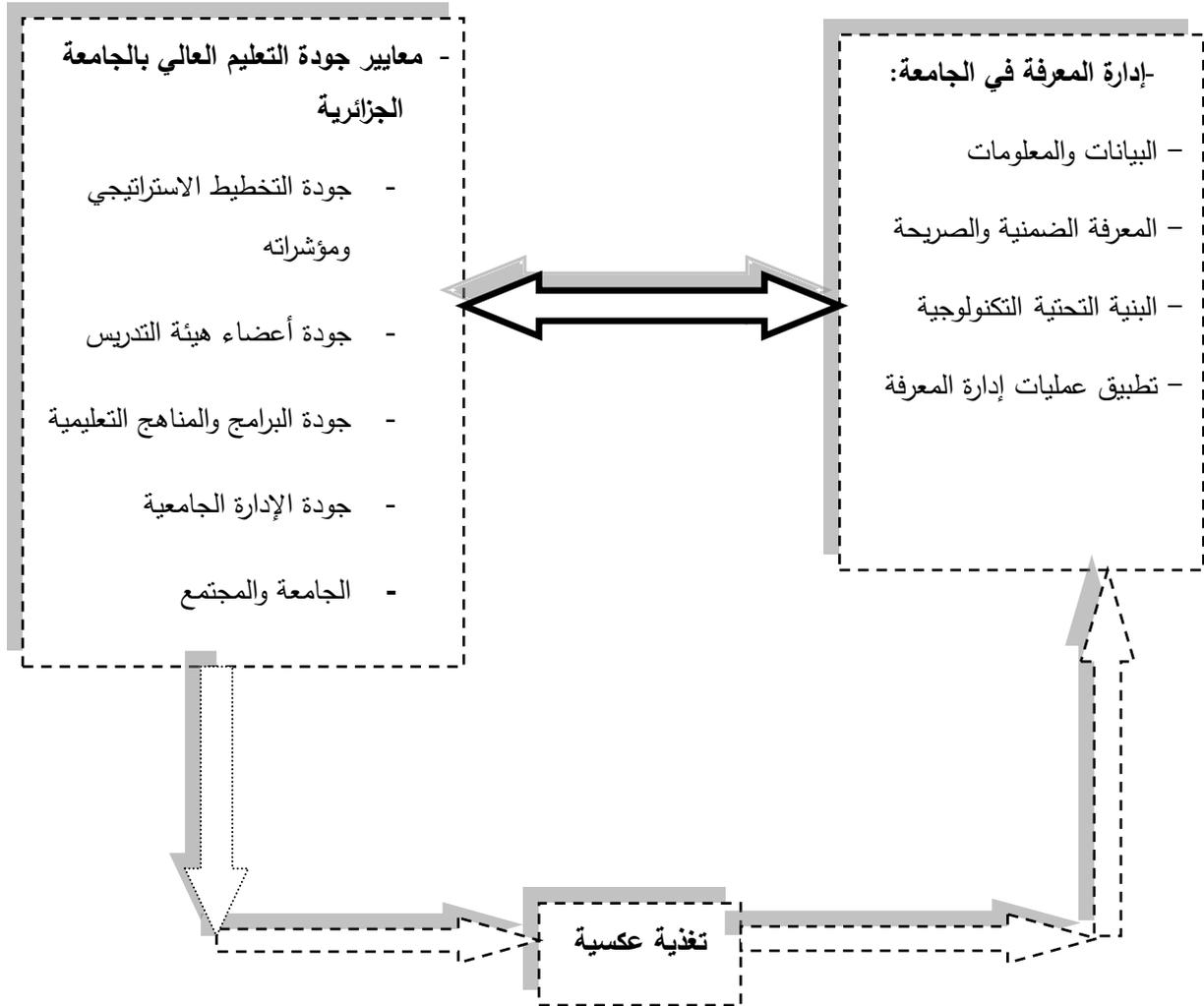
2. **منطلقات التصور:** بنت الطالبة تصور لإدارة المعرفة على عدة منطلقات أهمها:

- 1- مواكبة التطور العالمي نحو الاستثمار في المعرفة بغرض الاستفادة من رأس مال فكري بالجامعة (أساتذة-طلبة-عاملون) وتنمية هذه الثروة وتفعيل دورها في المجتمع.
- 2- إدارة المعرفة عملية إدارية مع المعارف والأفراد بمنهج يعتمد على (التوليد-الخزن-النقل- التطبيق) للمعرفة من أجل تحقيق التمييز في الجامعات.
- 3- أصبحت الجامعة الجزائرية تمتلك بنية أساسية معرفية قوية تؤهلها لتأهيل عنصر بشري للعمل في ظل اقتصاد المعرفة
- 4- تنمية وتفعيل رأس المال الفكري بالجامعات محل للدراسة

**أبعاد التصور:**

- 1- البعد الثقافي: يشمل ادراك ثقافة المعرفة وأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة
- 2- البعد العملي: يشمل عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة وتصنيفها- التوليد من اكتساب المعرفة وابتكارها- التشارك عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة وتداولها ونشرها وتبادلها).

فيما سبق يمكن أن تعرض الطالبة المفاهيم النظرية للتصور المقترح لإدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية لتحسين جودتها من خلال ما يلي:



# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | قائمة الأشكال |
|--------|---|---------------|
| 31     | مبادئ جودة التعليم العالي                                 | (01)          |
| 52     | دائرة Deming  | (02)          |
| 54     | ثلاثية جوران Juran Trilogy                                | (03)          |
| 55     | ثلاثية Juran في التعليم العالي                            | (04)          |
| 61     | تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التعليم العالي | (05)          |
| 78     | سلسلة المعرفة   | (06)          |
| 95     | أبعاد إدارة المعرفة                                       | (07)          |
| 97     | نموذج إدارة المعرفة عند Takauchi Nonaka                   | (08)          |
| 98     | لولب المعرفة  | (09)          |
| 99     | لولب توليد (إنتاج) المعرفة                                | (10)          |
| 100    | نموذج سلسلة القيم المعرفية                                | (11)          |
| 101    | نموذج إدارة المعرفة لـ Marquardt                          | (12)          |
| 103    | نموذج إدارة المعرفة عند wiig – k                          | (13)          |
| 104    | نموذج J . Y. BUCK في إدارة المعرفة                        | (14)          |
| 105    | نموذج Duffy لإدارة المعرفة                                | (15)          |
| 165    | تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين خلال الفترة 1962-2009 | (16)          |
| 166    | تطور عدد الأساتذة خلال الفترة 1962-2009                   | (17)          |
| 182    | هيكل نظام LMD   | (18)          |
| 226    | القيم الذاتية   | (19)          |
| 227    | يوضح مخطط انحدار مركبات إدارة المعرفة حسب Scree Plot      | (20)          |
| 228    | دائرة ارتباط المتغيرات                                    | (21)          |
| 231    | إسقاط متغيرات جودة التعليم العالي على المحاور             | (22)          |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 232 | نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للجامعة | (23) |
| 233 | نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة أعضاء هيئة التدريس            | (24) |
| 234 | نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة البرامج والمناهج التعليمية    | (25) |
| 235 | نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على جودة الإدارة الجامعية              | (26) |
| 236 | نموذج الانحدار الخطي لمركبات الأساسية لإدارة المعرفة على الجامعة والمجتمع                   | (27) |

## قائمة الجداول

| الصفحة  | عنوان الجدول  | قائمة الجداول |
|---------|---|---------------|
| 15      | الفرق بين السلعة والخدمة  | (01)          |
| 25      | مؤشرات القطاع التعليمي  | (02)          |
| 33      | معايير تصنيف شانغهاي  | (03)          |
| 33      | ترتيب العشر جامعات الأولى وفق تصنيف شانغهاي لعامي 2011-2012       | (04)          |
| 34      | ترتيب الجامعات العربية وفق تصنيف شانغهاي لعامي 2011-2012          | (05)          |
| 35      | معايير التصنيف وفق الويبوكتركس                                    | (06)          |
| 35      | أحسن 10 جامعات وفق تصنيف ويبوكتركس لعامي 2011-2012                | (07)          |
| 36      | تصنيف الجامعات العربية وفق الويبومتركس 2011-2012                  | (08)          |
| 37      | ترتيب الجامعات العشر الأولى حسب تصنيف كيو أس 2011-2012            | (09)          |
| 38      | ترتيب الجامعات العربية حسب تصنيف كيو أس 2011-2012                 | (10)          |
| 39      | معايير التصنيف وفق التايمز  | (11)          |
| 39      | ترتيب الجامعات العشر الأولى حسب تصنيف التايمز 2011-2012           | (12)          |
| 40      | ترتيب الجامعات العربية حسب تصنيف التايمز 2011-2012                | (13)          |
| 41-40   | أهم الانتقادات الموجهة للتصنيفات العالمية                         | (14)          |
| 57-56   | معوقات وفوائد جودة التعليم العالي                                 | (15)          |
| 58      | أساليب تحسين التقييم الجامعي                                      | (16)          |
| 63      | مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ومقياس بالدريج في التعليم العالي | (17)          |
| 82      | تصنيف المعرفة حسب Belmondo  | (18)          |
| 83-82   | خصائص المعرفة الصريحة والضمنية                                    | (19)          |
| 107-106 | مقارنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة                              | (20)          |
| 116-115 | عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي                     | (21)          |
| 121-120 | إيجابيات وسلبيات التعليم الإلكتروني                               | (22)          |
| 138     | مجملة الأبحاث العلمية خلال 2002-2008                              | (23)          |
| 140-139 | عدد الباحثين بالدول العربية                                       | (24)          |

|         |   |      |
|---------|---|------|
| 142     | مصادر تمويل وتنفيذ مشاريع البحث العلمي  | (25) |
| 143     | نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي  | (26) |
| 171     | ميزانية التسيير لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي (2000-2013)  | (27) |
| 195-194 | معامل Cronbch Alpha لقياس ثبات الاستمارة للأساتذة   | (28) |
| 196     | درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي   | (29) |
| 201-200 | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة البيانات والمعلومات                                 | (30) |
| 203-202 | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة المعرفة الضمنية والصريحة                            | (31) |
| 205     | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة البنية التحتية التكنولوجية                          | (32) |
| 208-207 | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة توظيف عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي | (33) |
| 211-210 | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة               | (34) |
| 214     | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة جودة أعضاء هيئة التدريس                             | (35) |
| 216     | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة جودة البرامج والمناهج التعليمية                     | (36) |
| 219-218 | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة جودة الإدارة الجامعية                               | (37) |
| 221     | النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرة الجامعة والمجتمع                                    | (38) |
| 223     | أبعاد جودة التعليم العالي   | (39) |
| 225     | معاملات القيم الذاتية   | (40) |
| 229     | ارتباط المتغيرات بالمحاور   | (41) |

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

### 1- الكتب:

- 1- أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية : دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب للحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- 2- أحمد الخطيب، الإدارة علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 1999.
- 3- أحمد الخطيب، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة، الأردن، 2003.
- 4- أحمد بدح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، جامعة البلقاء التطبيقية، قسم علوم التربية، الأردن، 2011.
- 5- أحمد حسين عبد المعطي، الإيزو في التعليم، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 6- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دون سنة نشر، القاهرة 17.
- 8- أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، 2004
- 9- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثة، ط1، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- 10- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن 2004، ص 24.
- 11- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- 12- بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 13- جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، دار الكتب العربية، ج1، ط1، بيروت، 2002.
- 14- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998.
- 15- جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 32.
- 16- حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسن، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 253
- 17- حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتفوييم الجامعي بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الدار العلانية للكتاب، مصر 2001

- 18- حسن علي فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري 2001.
- 19- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- 20- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 21- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 22- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، 2002،
- 24- رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، 1990.
- 25- رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، 1990.
- 26- رافد عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة ، الأردن، 2010 .
- 27- رعد حسن الصرف، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2001.
- 28- رمزي احمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006.
- 29- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة، المفاهيم ، النظم ، التقنيات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان 2007
- 30- سعيد التل وآخرون، قواعد الدراسة في الجامعة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1997.
- 31- سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 32- سيد الهواري، منظمة القرن 21 منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21، مكتبة عين الشمس، مصر، 1999
- 33- السيد عبد العزيز الهواش، سعيد بن أحمد الربيعي، ضمان الجودة في التعليم العالي - مفهومها - مبادئها - تجارب عملية، عالم الكتب للنشر، ط1، القاهرة، 2005.
- 34- صالح ناصر عليان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 35- طالب علاء، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 36- عامر قنديلجي، إبراهيم والجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 36.

- 37- عبد الرحمن أبو عمه، الجامعات عالمية المستوى، جامعة الملك سعود، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية، 2009
- 38- عبد الرزاق محمد القاسم، تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2004،
- 39- عبد الغني عبود، إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، مصر، 1995.
- 40- عبد الكريم حرز الله، كمال بداري، نظام ل م د ليسانس-ماستر- دكتوراه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
- 41- عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1993-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 42- عبد الله محمد عبد الرحمان، دراسات في علم الاجتماع، الجزء 2، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002.
- 43- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002،
- 44- عليان رحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 45- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيانات للطباعة والنشر، دون بلد نشر، 1999.
- 46- غياث بوفلجة، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 47- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
- 48- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 49- فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكر مجيد، إلياس سليمان جريسات، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية للطبع والنشر، 2008.
- 50- القار إبراهيم عبد الوكيل، استخدام الحاسوب في التعليم. دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2005.
- 51- لمياء محمد أحمد السيد، العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- 52- محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1989.
- 53- محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، 2000.
- 54- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, Iso 14000، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 55- محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
- 56- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
- 57- محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000
- 58- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للطباعة والنشر، عمان، 2007 .

- 59- ناجي معلا، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006.
- 60- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 61- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 62- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية، دار الجامعة للجريدة للنشر، مصر، 2008
- 63- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري"، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 64- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

## 2- الدوريات:

- 1- إيثار عبد الهادي الفيحان، صلاح عبد حمزة، سعد فارس عباس، "تحسين العملية باستخدام طريقة ستة سيغما دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب فرع بابل"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد، 2005.
- 2- بشار حميص، "التصنيفات العالمية للجامعات"، مجلة آفاق المستقبل، العدد 09، السنة الثانية، المتحدة للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
- 3- بوساحة نجا، "إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جوان 2012، ورقلة.
- 4- بيبير باسترنك ورولان بلوخ وآخرون، "الاتجاهات الحالية والمستقبلية في التعليم العالي"، مجلة الراصد الدولي، وزارة التعليم العالي - المملكة العربية السعودية العدد 14، فيفري 2012 .
- 5- داود عبد الملك الحدابي، هدى قشوة، "جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد 4، 2009.
- 6- دليلة خنيتش، "سياسة البحث العلمي بالجزائر: الأهداف والنتائج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، جوان 2011، بسكرة.
- 7- رياض عزيز الهادي، "نشأة الجامعات وتطورها". مجلة ثقافة جامعية، مج2، ع2، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2010.
- 8- الساعد رشاد محمدي حريم حسين محمود، "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة - بحث ميداني على قطاع الصناعات"، مجلة دورية أردنية، مجلد 8، العدد 1، المجموعة 14، 2004.
- 9- سمير كامل الخطيب، "إنشاء جائزة عربية للجودة في قطاع التعليم العالي : رؤية عراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الخامس، العدد 12، بغداد، 2010 .
- 10- شبايكي سعدان، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي (ل م د)، "مجلة البحوث والدراسات العلمية"، العدد 05، جويلية 2011.
- 11- شبايكي سعدان، حفيظ مليكة، لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم العالي ل م د، "مجلة البحوث والدراسات العلمية"، العدد 04، اكتوبر 2010، المدية.

- 12- الشحات سعد محمد عثمان، "توظيف تكنولوجيا التعلم الإلكتروني ضرورة حتمية لتحقيق جودة التعليم العام" مجلة كلية التربية بدمياط، العدد 51، مصر، 2007.
- 13- الصرايرة خالد احمد، عساف ليلي، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، "المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، العدد 01، الأردن، 2008.
- 14- الطائي يوسف ألبادي هاشم، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي : دراسة ميدانية كلية الإدارة والاقتصاد"، "مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية"، المجلد 01، العدد (3)، سنة أولى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق، 2005.
- 15- عادل سالم موسى معاينة، "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد 3، سبتمبر 2008، الأردن.
- 16- عبد الكريم بوصفصاف، "مخابر البحث العلمي في الجزائر "تجربة رائدة"، الحوار الفكري، مخبر الدراسات التاريخية والفلسفية، العدد 01، دار الهدى، جويلية 2001، قسنطينة.
- 17- عبد اللطيف حيدر، "الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة كلية التربية، العدد 21، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2004.
- 18- عبد الله المجيدل، سالم شماس، "معوقات البحث العلمي في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية كلية التربية بصلالة نموذجاً"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 و 2، دمشق، 2010.
- 19- عبد الله بوخلخال، الجامعة الجزائرية ووظيفتها البيداغوجية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 07، 1993.
- 20- عماد احمد البرغوثي، محمود احمد أبو سمرة، "مشكلات البحث العلمي في العالم العربي"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، المجلد 15، العدد 02، فلسطين، جوان 2007.
- 21- غانم محمد، "تكامل البحث العلمي في الجامعات العربية وأثره على التنمية الصناعية العربية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 37، الأردن، 2000.
- 22- غسان عيسى إبراهيم العمري، "دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، العدد السادس، بسكرة، ديسمبر 2009، ص 08.
- 23- فضيل دليو وآخرون، "الجامعة تنظيمها وهيكلتها"، "مجلة الباحث الاجتماعية"، دائرة البحث قسنطينة، الجزائر، العدد 1، 1995.
- 24- فهمي الشرييني، "طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات"، "مجلة المعرفة"، العدد 177، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2009.
- 25- محمد بشير مناعي، محاضرات حول نظام LMD، أصداء جامعية نشرية إعلامية، مصلحة الإعلام والتوجيه، المركز الجامعي العربي التنسي، العدد 11، تبسة، 2007.
- 26- محمد لطيف عبد الرضا عطية، "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر"، "مجلة دورية علمية : عجلة القادسية"، المجلد 10، العدد 3، بغداد، 2008.

- 27- محمد نبيل نوفل، "الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين"، "المجلة العربية للتربية"، العدد 22، المنظمة العربية للثقافة والفنون، القاهرة، 2002
- 28- محمود بوسنة، "تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية: عرض تجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، جامعة قسنطينة، جوان 2000.
- 29- محمود عبد السلام محمد الحافظ، "التعليم الإلكتروني ودرجة تمكن أعضاء هيئة التدريس الجامعي من تطبيق مهاراته"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 14، اليمن، 2013.
- 30- مليحان معيض الثبيتي، "الجامعة : نشأتها، مفهوماها، وظائفها"، "المجلة التربوية"، المجلد 14 ، العدد 54، الكويت، 2000.
- 31- نعيمة حسن جبر، "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 10، العدد 2، الرياض، سبتمبر 2004.
- 32- نور الدين حامد، "جودة التعليم كإستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، جوان 2011، جامعة بسكرة.
- 33- هالة عبد القادر صبري، "جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي في الأردن"، "المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلد 2، العدد 4، اليمن، 2009.
- 34- يوسف عاشور وآخرون، "قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا : حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي عشر ، العدد الأول، يناير 2007.

### 3- مقالات وأوراق العمل:

- 1- إبراهيم بختي، دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 273.
- 2- أسامة المصري وآخرون، البحث والتطوير ودوره في تنمية قطاع التعدين والصناعات المرتبطة به في الوطن العربي، المؤتمر العربي الحادي عشر للثروة المعدنية، يومي 25-27 أكتوبر 2010، ليبيا.
- 3- إسماعيل بوخاوة، فوزي عبد الرزاق، أفاق التعليم العالي في ظل الألفية الثالثة، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.
- 4- إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، حكيمة بوسلمة، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة بالجزائر : دراسة ميدانية، فعاليات المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة في التعليم العالي، الجامعة الخليجية، المملكة البحرينية، يومي 5/4 أبريل 2012.
- 5- إيمان سعود أبو خضر، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، أيام 1-4 نوفمبر 2009، السعودية

- 6- إيمان محمد رمضان، معايير مقترحة لتقويم أداء معلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية يومي 4-5 أبريل 2012، المملكة البحرينية.
- 7- بقة الشريف، الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في أداء المؤسسات الجامعية، الملتقى الدولي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة 2011/2010.
- 8- بن وسعد زينة، مباركي سميرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 367.
- 9- جميل احمد محمود خضير، تسويق مخرجات البحث العلمي كمتطلب رئيسي ممن متطلبات الجودة والشراكة المجتمعية، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، يومي 09-13/05/2011، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 10- الجيلي، سوسن شاكر مجيد، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، كلية التربية، أيام 13/11 أبريل 2005، البحرين.
- 11- حسان عبد المفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية جامعة الزيتونة، الأردن، 23/25 أبريل 2005،
- 12- حسن علي الزغبى، نظام إدارة الجودة في التعليم العالي "تجربة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة للجودة الأداء الجامعي - بالإمارات العربية المتحدة، أبريل 2008، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 13- دريد كامل آل شتييب، دور الاعتماد الجامعي في جودة التعليم العالي وإدارة المخاطر، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، يومي 20-21 نوفمبر 2010، جامعة سكيكدة.
- 14- رفعت الفاعوري، ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، 2007.
- 15- ريمة عمري، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13/14 ديسمبر 2010، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة.
- 16- زايدي عبد السلام، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، المؤتمر الدولي حول تسيير المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، يومي 25 - 26 نوفمبر 2008.
- 17- زهير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، الملتقى الوطني حول تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، جامعة الجلفة، يوم 19/09/2009.
- 18- زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الخليجية، مملكة البحرين، 4/5 أبريل 2012.

- 19- سعد عادل، التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام LMD في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، يوم 19-09-2009، جامعة الجلفة.
- 20- سعيدة بوسعدة، متطلبات الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة جامعة سعيدة، يومي 13 - 14 ديسمبر 2010.
- 21- سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005
- 22- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005.
- 23- صالح الصالحي، التجربة الجزائرية لإصلاح مناهج العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في إطار LMD، المؤتمر العربي الأول حول الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، يومي 09-13 ديسمبر 2007، الرباط.
- 24- عبد الرزاق خليل، عادل عاشور، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول : الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، يومي 7/8/2007.
- 25- عبد المجيد بن نعيمة، دور المخابر العلمية بالجامعة الجزائرية في تنظيم البحث العلمي ومساهمتها في تطوير وسائل وأساليب التعليم العالي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، يومي 24-27 فيفري 2008، المملكة العربية السعودية.
- 26- عبد النور موساوي، محمد سيف الدين بوفالطة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الدولي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- 27- عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة، تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، يومي 12/13 نوفمبر 2005، بسكرة.
- 28- عطا الله بن فهد السرحاني، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، بالجامعة الخليجية، المملكة البحرينية، يومي 4/5 أبريل 2012.
- 29- علاوي عبد الفتاح، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005،
- 30- علاوي عبد الفتاح، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 317.

- 31- علي سموك، إشكالية إنتاج المعرفة في المجتمع الجزائري ومحددات الفجوة الإستراتيجية في التنمية البشرية من أجل مقارنة سوسيو اقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشري وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 32- علي محمد قارس، عمر عبد النبي الطحي، دور إدارة الجودة الشاملة في تأكيد فاعلية مخرجات التعليم، المؤتمر العربي الدولي حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، يومي 10-12/05/2011، الأردن.
- 33- عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الفلسطيني، المؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، يونيو 2004.
- 34- عمار السامرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة : دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجا، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، يومي 4 - 5 أبريل 2012، البحرين.
- 35- عمار عماري، ليلي قطاف، الجامعة الجزائرية الواقع والأفاق، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، جامعة سطيف (مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية)، أبريل 2001.
- 36- فتحي شاكر أحمد، زيدان همام بزوي، تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة : تصور مقترح، المؤتمر التربوي الدولي الثالث حول "تحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، كلية التربية جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2004.
- 37- فوزي حرب أبو عودة، محمد أبو ملوح، مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، المؤتمر الوطني الأول حول التربية في فلسطين و متغيرات العصر، كلية التربية، الجامعة الفلسطينية، 23-24/11/2004
- 38- قمر محمد بخيث ماجي، أثر تقويم عضو هيئة التدريس في ضمان الجودة النوعية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 4 - 5 ماي 2012.
- 39- قمري زينة، بوفامة عمر، أهمية الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، أيام 20 - 21 نوفمبر 2010، جامعة سكيكدة.
- 40- كربوش رمضان، البحث عن ضمان جودة التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق LMD، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، يومي 10-12 ماي 2011، الأردن.
- 41- متولي عبد المومن محمد المرسي، دور التشريع في تعزيز وتحفيز جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية، يومي 10/12/2011 ماي 2011.
- 42- محمد حسن الطراونة، نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للطلبة في مناهج التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي - المملكة الأردنية، جامعة الزرقاء، أيام 10 - 12 /05/2011.
- 43- محمد عبد العال النعيمي، six sigma منهج حديث في مواجهة العيوب، المؤتمر العلمي لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، نيسان 2007.

- 44- محمد قويدر، سملاي يحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية أيام 25-27 أبريل 2005، ص 09
- 45- مسير إبراهيم أحمد الجبوري، همام عدنان، معوقات التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان الجودة والاعتماد : حالة دراسية في جامعة الموصل، المؤتمر العربي الدولي الثاني لجودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، يومي 4-5 أبريل 2012، البحرين.
- 46- مقري زكية، جمعة الطيب، مساهمة لتقييم نظام LMD في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية في عينة من طلبة ل م د بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة باتنة، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 10-12 ماي 2011.
- 47- موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات " المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، بسكرة، يومي 12-13 يومي نوفمبر 2005، ص 01
- 48- ميرفت محمد راضي، تصور مقترح لتجويد البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 4-5 أبريل 2012.
- 49- ناجي رجب عبد سكر، أكرم صبحي حسيب، تصور مقترح لبناء وتعزيز ثقة الطالب الجامعي بنفسه كواحد من أهم مطالب جودة التعليم الجامعي في قطاع غزة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، المملكة البحرينية، يومي 4/5 أبريل 2012.
- 50- نادية راضي عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، يومي 10-12 ماي 2011، المملكة الأردنية.
- 51- نجوى حرنان، نعيمة يحيوي، "ضمان جودة التعليم الالكتروني في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، يومي 4-5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، المملكة البحرينية.
- 52- نور الدين بومهرة، دور التعليم الجامعي في ترقية الموارد البشرية مقارنة سوسيو-اقتصادية لوظيفة الجامعة الجزائرية في ظل العولمة، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة 07 أكتوبر، مصراته، ليبيا، يوم 13/04/2010.
- 53- نور الهدى بوطبة، إيمان بن زيان، ريمة اوشن، موقع الجامعات العربية من التصنيفات العالمية، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، يومي 02-04 أبريل 2013، الأردن.
- 54- هيثم علي حجازي، " قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف المعرفة" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، أبريل 2005
- 55- وسيلة حمداوي، المتغيرات البيئية العالمية وتأثيرها على المناهج والتكنولوجيا، الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.

56- الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة في 12-13 نوفمبر 2005.

57- يس عبد الرحمن قنديل، نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الافتراضية، المؤتمر العربي الثاني حول "تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مايو 2007.

#### 4- الرسائل الجامعية:

- 1- ابتسام حسيني، أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة" دراسة حالة : مجمع الأخوة عمومي للأجر الأحمر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010.
- 2- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 3- اقيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007.
- 4- بوحنية قوي، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم علوم السياسة، جامعة الجزائر، 2007.
- 5- بوزيد نجوى، وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال: الدار البيضاء- الجزائر - أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2010.
- 6- حمزة مرداسي، دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي - دراسة حالة الجزائر - مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، 2010.
- 7- رفيق زروالة، تنظيم وهيكلية الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة، كلية الاقتصاد، 2004).
- 8- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2012.
- 9- مريم صالح بوشارب، التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2000-2001.
- 10- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق : دراسة حالة قطاع الحليب، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2008.
- 11- نورة دريدي، خريج الجامعة بين التكوين والتشغيل، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، قسنطينة، 1999.

12- ياسر عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، 1427هـ، فلسطين 2008.

## 5- التقارير ووثائق أخرى:

- 1- الأمم المتحدة قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكيا، 2002،
- 2- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، "تقرير التنمية الإنسانية العربية : نحو إقامة مجتمع المعرفة"، نيويورك، المكتب الإقليمي للدول العربية 2003.
- 3- تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2009-2010
- 4- تقرير التنافسية العربية ل2012
- 5- تقرير اليونسكو للعلوم والتكنولوجيا 2008
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 1998.
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 75 نوفمبر 2004.
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، فبراير 2008.
- 9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 99-05، المادة 02، العدد 24.
- 10- الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د، جوان 2011.
- 11- الديوان الوطني للإحصائيات ONS
- 12- قوانين المالية والتكميلية من 2000-2012، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 13- المادة 08 - من القرار 137 المؤرخ في 20 جوان 2009.
- 14- مرسوم تنفيذي رقم: 83-44 المؤرخ في 17 اذى الحجة 1403هـ الموافق ل24 سبتمبر 1983، المادة 03.
- 15- مرسوم تنفيذي رقم 10-232 المؤرخ في 02 اكتوبر 2010.
- 16- منشور وزاري رقم 09 المؤرخ في 04 جمادى الأولى 1425 الموافق ل23 جوان 2004.
- 17- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التقرير الوطني حول التقويم المرحلي لتطبيق إصلاح التعليم العالي، 19-20 ماي 2008.
- 18- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، الجزائر، 2004.
- 19- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، الجزائر، 2007.
- 20- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، " التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962-2002".

## 6- المواقع الالكترونية:

- 1- خالد سعيد ربايعه، مقارنة حول التطور العلمي عند العرب وإسرائيل، مقال منشور على الموقع الالكتروني:  
<http://www.aqsa.ma/camera/989-science-isarel.html>. consulté le 29/11/2012  
2012.

- 2- عبد الحسين الجبوري، تقويم أداء الجامعات أهميته وكيفية إجرائه، على الموقع الإلكتروني: <http://measurement.arabepro.com/t39-topic>
- 3- فيصل عبد القادر بغدادي، حول معايير ترتيب الجامعات العالمية، 2013، أنظر: <http://uqu.edu.sa/page/ar/27728>
- 4- محمد جابر خلف الله، تطبيق معايير الجودة في التعليم على الموقع الإلكتروني <http://yodngedid.kewanonline.com/Topics/Education/Psots/136943>
- 5- موقع تصنيف الويبومتريكس <http://www.webometrics.info>
- 6- موقع تصنيف شانغهاي: <http://www.shanghairanking.com>
- ثانياً: باللغة الأجنبية:

## **1- Ouvrages :**

- 1- Abdelkraim Herzallah et Kamel Baddari, **Comprendre et Pratiquer le LMD, Licence, Master, Doctorat**, 3ème édition, office des publication universitaires ; Alger ;2007.
- 2- Abdi,Herve, Partal least squares(pls) Regression, The University of Teaxas at Dalla, USA,2003,p145
- 3- Adam E.J and Ronald J.E, **Production and Operation Management concepts Models, and behavior**, (5th ed) prentice hall, India, Eaglewood cliffs, NJ, 1992.
- 4- André Chardonnel, Dominique, Thibaudon, **Le Guide du PCDA de Deming Progrès continue et Management**, édition d'organisation, paris, 2003.
- 5- Andrejs Rauhvargers ; **Global University Rankings and Their Impact**. EUA European University Association ;2011
- 6- Balmissse Gilles, **Gestion des connaissances : outils et application du knowledge management**, vuibert, paris, 2002.
- 7- Béatrice Bréchnac – Rouland, **Le Marketing des Services**, 8<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, paris, 2004.
- 8- Bound Greg, and others, **Beyond Total Quality Management : To Word The Energing Paradign**, Mc Craw, Hill, India, Singapore, 1994.
- 9- Danniell Duret, Maurice Pillet, **Qualité en Production**, édition organisation, paris, 1998.
- 10- Djamel Labidi ; **Science et pouvoir en Algérie**, OPU ; Alger ;1992 .
- 11- Edward Sallins, Gary Jones, **knowledge management in education, enhancing learning of education**, kogan page, London, 2002.
- 12- Eric Volger, **Management Stratégique des Services**, édition Dunod, paris, 2004.
- 13- Evans, James R, **Applied production and operations Management**, west publishing company, new York, 1993.

- 14- François Caby, Claude Jaubart, **La qualité dans les Services**, 2<sup>ème</sup> édition, édition economica, paris, 2002.
- 15- Gilla Baluisse, **Guide des outils du knowledge management panorama, choix et mise en œuvre** . Vuibert ,paris ;2005
- 16- Gilles Baluisse ; **Gestion des Connaissances : Outils et Applications du Knowledge Management** ;Vuibert ;paris.2002
- 17- Gitlow oppenheim, **Quality Management : tools methods for improvement** ; USA Irwin Burr Ridge, Ill, 1995.
- 18- Glossary, **Quality in Education and Training « la qualité dans l'enseignement et la formation »**, publication office of the Europe an union, Luxembourg ;2011 .
- 19- Hale Catherine, **Le rôle du professionnel de l'information et les capacités exigées pour faciliter le partage du savoir**, L'harmattan, paris, 2004
- 20- Hubérance – Jean Pière, **Guide des Méthodes de la Qualité**, maxima, paris, 1998.
- 21- Isabelle Sulklaper, **Fomer et Motiver à la qualité**, éditions, weka, paris, tome2, 2002.
- 22- J. Lendravie et autres, **Mercator**, édition Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2003.
- 23- Jacque Melese, **Approche systématiques des organisations**, les éditions d'organisations, paris, 1992.
- 24- Jean DUFFY, **Knowledge Management to Be or Not to Be ?**, Information Management journal, vol 34, N1 ,Janury,2000 ;
- 25- Jean Yves Buck, **Le management des connaissances et des compétences en pratiques**, éd organisation, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 2003.
- 26- Juran JM, **Quality control**, hand book, 4th ed;Mc Graw Hill, book company, New Yourk, 1988.
- 27- Karl M,WIIG, **Knowledge Management Foundation ; THinking about how people and Organizations create, represent, and use Knowledge**, SHema Press, U.S.A ; 1993
- 28- Kenneth Laudon, Laudon Jane, Eric Fibel, **Management des systèmes d'information**, 9<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, paris ; 2006
- 29- Klugs, Jurgen, Stein, wolfram, Light, Thomas, **knowledge unplugged**, pal grave, new York, 2001,
- 30- Landan K, Landan C, JP, **Management information systems- managing the digital firm** .person, prentice hall, 2004
- 31- Malcolm MacDonald, **Les plan marketing « comment les établir ? comment les utiliser ? »** (BRUXELLES : ED ,de Boeck, 2004.
- 32- Martin YW, **SQC at a consumer goods distribution center**, quality progress, June, 1985

- 33- Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, **management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance** », éd : economica , paris, 2006
- 34- Michel J ;Marquardts, **Building the learning organization**, Davis- publishing, USA, 2002
- 35- Milan, Jhohn H, **knowledge management : for higher education**, Eric Digest, curry school of education, university of Virginia, 2002.
- 36- Nonaka I, Takeuchi H, Ingham, M, **la connaissance créatique : la dynamique de l'entreprise apprenante**, Bruxelles, de Boeck université, 1997, cité par METZER, Jean Paul, **partage du savoir : logique, contraintes et crises – l'harmattan**, 2004
- 37- Nonaka I, Takeuchi H, **The Knowledge Management creating company: How Japanese companies create the dynamic of Innovation**, Oxford University press, New Yourk,1995.
- 38- R. Dieng ;O. Corby ; F. Gandon ; A. Giboin ; J Golebiowska ; N. Matta; M. Ribière, **Knowledge Management méthodes et outils pour la gestion des connaissances**, 3<sup>ème</sup> Ed ;Édition Dunod, Paris,2005
- 39- Reix Robert, **système d'information et management des organisations**, Vuibert, paris, 2004.
- 40- Sanjaya, Mishra, **Quality Assurance in Higher Education : an Introduction, national assessment and accreditation council**, Bangalore, (NAAC) , revised edition, India November, 2007.
- 41- **Stratégor**, politique générale de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, paris, 2005.
- 42- Turban E, Aronson J.A, **Décision support systèmes and Intelligent systèmes** , prentice Hall : New Jersey, USA, 2001
- 43- Turbane E, Melean E, wetherbe J, **Information technology management** , John Wiley, sons, INC, New York: 1999.
- 44- Willy A. Sussland, **Le Manager, la qualité et les Normes ISO**, presse polytechnique et universitaire, France , 1996.

## **2- Périodiques**

- 1- A Parasuraman; Valarie A; Zeithaml; Leonard L, **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for future Research**, journal of marketing v°49, 1985.
- 2- Abendiabdellah, **Management des savoirs et développement des compétence à l'heure des tic**, revue économique et management, N03, Tlemcen. Mars 2004,
- 3- Argote, L. Ingram, P, **knowledge transfer : a basis competitive advantage in firms**, organizational behavior and human decision process, Vol. 82, No. 1, May .Columbia university ; 2000

- 4- Barney J, **Firm resources and sustained competitive advantage**, journal of management vol 17, n°1,USA; 1991
- 5- Bouadam Kamel, Youcef Berkane, **LES effets de la Mondialisation sur l'éducation et l'emploi en Algérie** ," Revue des sciences économique et de gestion", N04, Université Ferhat Abbas, Sétif ,2005.
- 6- Boudjema R, **La mondialisation : concept et réalité**, les cahiers du CREAD, Alger, n°61, 3<sup>ème</sup> trimestre 2002, p46-49
- 7- Bouthillier France, **La gestion des connaissance : concepts intéressant pour les spécialistes en information documentaire ou Jargon délirant ?** In : documentation et bibliothèque, vol 45 N°2, 1 avril – juin 1999
- 8- Christel and others, **Informations digital video library, communication of the ACM**, vol38, N4, 1995.
- 9- Dimitri Uzunidis, **l'innovation et l'économie contemporaine**, collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne, Bruxelles, 2004
- 10- Fred, J, Klugran, M, Fife J, **Culture for Academic Excellence : Implement the Quality principles in Higher Education**, ERIC Digests on higher education vol(25) N(1), George Washington university, Washington DC : graduate school of education and human development, 1997
- 11- Guerid ;Djamel, **L'Université D'hier à Aujourd'hui** ; Actes de Séminaire ; centre de recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle ; Oran ;1998 .
- 12- Gupta, Atul and Mc Daniel, Jason Geating, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge : A firm work for knowledge management**, Octobers 2002, journal of knowledge management practice, <http://www.tlinc.com/articl39.htm>;25 Avail 2012
- 13- Ho, sxie, M Goht, **Adopting Six Sigma in Higher Education**, some issues and challenges, international journal of six sigma and competitive advantage vol2, N°4.
- 14- Ikujiro Nonaka and N Konno : **The Concept of BA**, California Management Review, vol 40 N3, London; Spring 1998.
- 15- James J, Duderstadt, **A choice of Transformations for the 21st Century university**, the chronicle of Higher Education, vol 42, Issue, 22,February 4, 2000
- 16- Jillinda J, Kidwell, Karen M, Vander Linde and Sandra L Johnson, **Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education**, Reduces Quarterly, N°04; November 2000.
- 17- Judi Harris and A. Henderson, **A Better mythology for system design**, proceeding of "The SIGCHI conference on human factors in computing systems", ACM press, New York, 1999,
- 18- Kaplan R, Norton D, **The Balanced Scorecard and Measures that drive Performance** , Harvard business review, January – February, 1992.
- 19- Maier, **State of practice of knowledge managment systems, results of an empirical study**, European online magazine of IT professional, vol3, N°1, February 2002
- 20- Martinis K, Heisig P, Vorbeck J, **knowledge management, best practices in Europe**, London; Springer, 2001

- 21- Metin Kozak, **Destination benchmarking**, Mugla University, Turkey Annals of Tourism Research, Vol. 29, N° 2, 2002
- 22- Michel GRUNDSTEIN; **De la capitalization des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise; les fondamentaux au Knowledge management ;** INT- Entreprise 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management; avril 2003:
- 23- Mintzberg H, Alstrand B, et Laupel J, **Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique**, village mondial, paris 1999.
- 24- Moulin R ; **knowledge management ;** chemical week, vol 162, Issue.3, 2000
- 25- Nistor Cristina Silvia, **An Empirical Research About the Possibility of Implementing Balanced Scorecards in Romanian universities**, paper provided by university MPRA, MPRA paper library of Munich, Germany, 05 February 2009.
- 26- Prahalad CK, et Hamel G, **The core competence of the corporation**, Harvard business review May-June 1990
- 27- Puthod D et Thévenard C, **L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le groupe salomon, gestion 2000, Vol. 16. N3, Mai-Juin 1999
- 28- R. Maier, **State of practice of knowledge management systems, results of an empirical study**, European online magazine of IT professional, vol3, N°1, February 2002
- 29- Ramadan Merzak ; **"Documentation en ligne « SNDL » lancement officiel du système national"**, ELBAHTH Revue de la direction générales de la recherche scientifique et du développement technologique, N04-1<sup>er</sup> trimestre ; Algérie ; 2001.
- 30- Shuriyun lin et Maria Hoao Rosa, **Evaluer la Qualité de l'Enseignement Supérieur de premier cycle : Une Analyse de la Politique Chinoise**, revue du programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur, V°20, n°3, OCDE, 2008.
- 31- Sybille Reichert, Christian Tauch , **Les avancées de l'espace européen de l'enseignement supérieur ;** "Revue Trends Juillet 2003", Sucrates éducation et culture Association Européen de l'université.
- 32- Toumi Miloud, Souleh Samah ; **« L'entreprise apprenante : vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences »**; Revue des sciences Humaines ; N27/28 ; Université Mohamed Khider ; Biskra ; November 2012
- 33- Tuomi Ilkka, **The Future of knowledge Management**, lifelong learning in Europe, vol VII, Issue 2, 2002
- 34- Vaziri, K; **Using Competitive Benchmarking to Set Goals**, Quality Progress, Vol. 25 No. 10 ; Chicago; October 1992.
- 35- Wall S, J, Wall SK, **The Evolution of Strategy**, organizational dynamics, vol 24, N02, 1995.
- 36- Wernerfelt B, **A resource based view of the firm**, strategic management journal, n°5, 1998.
- 37- Zack.M.H, **Developing a knowledge strategy**, California management review, vol 41, N°3, 1999
- 38- Zineddine Berouche, Youçef Berkane, **La Mise en place du système LMD an Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du Terrain**," Revue des sciences économique et de gestion", N07, Sétif ; 2007.

### **3- Les colloques :**

- 1- Ahmed El Rawas, Niveen M. El Segheir, **The Impact of International Service Quality Dimensions on Students' satisfaction : a case study of the ARAB Academy for Science, technology and maritime transport (AASTMT)**, paper provided by The Second International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IAGQA'2012), Gulf university, in 4-5' April 2012, kingdom of Bahrain.
- 2- Belmondo, Cécile « **les interactions entre outils de gestion et connaissances application à une cellule de ville concurrentielle** », xi ème conférence de l'association internationale de management stratégique, paris 13-15 juin 2001.
- 3- Benarab Abd Elkarim ; **Pas et Financement de l'enseignement supérieur en Algérie ; colloque international sur le programme d'ajustement et effets sur les secteurs de l'éducation et de santé ;** Université Batna ; le20-21/11/2000 .
- 4- Laith Alrubaie, Muhamad Alnuainy, Rawan Kaddoura, **Effect of Educational Service Quality and Supervision Quality on pPostgraduation student satisfaction in private Jordanian**, paper provided by the first International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA) Zarqa university, in the 10-12/05/2011, Jordan.
- 5- Yousef Berkane, **Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie Exigences et préalable**, communication présenté au colloque international sur Les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur à le 20-21 Novembre2010, l'université 20Aout 1955, Skikda, Algérie.
- 6- Zemouri M, Benziane I, « **Concepts de base du management de la connaissance et l'entreprise économique** » communication présenté au colloque internationale sur : Le management de la connaissance et l'efficacité économique, organisé par la faculté des sciences économique, Batna, le 25 – 26 novembre 2008.

### **4- Thèses:**

- 1- Bensedira Hassina, **La gestion des connaissances dans la recherche agronomique en Algérie, évaluation des besoins ;** thèse de magistère en ingénierie des systèmes d'information et de document électronique (ISIDE), l'école nationale supérieur d'information, Alger, 2008.
- 2- Bouzid Nabil ; **Formation Universitaire et Préparation des étudiants au monde du travail et l'emploi**, Thèse du doctorat, université M'entouré ; Constantine ;2003 .
- 3- Brady J, **Six Sigma and the university : teaching research, and Me so-analysis**, Doctorat dissertation, the ohio state university, UMI number 3161111, 2005.
- 4- Gorla Stéphane, **L'expression du problème dans la recherche d'information : application à un contexte d'intermédiation territoriale**. Thèse de Doctorat, Université de Nancy2, 2006.
- 5- Hamadache Karim, **Le Knowledge management(KM) : fondement et gestion de projet**, contribution a l'élaboration d'un projet KM au centre de recherché et de développement du groupe SAIDAL, mémoire de Master en management, l'institut supérieur de gestion et de planification, Alger,2006
- 6- Hanan Bentabeb, **La Qualité de Service des Systèmes**, thèse de doctorat spécialité informatique, l'université Paul Sabatier, 1998.

- 7- Karin SERBANESCU-LESTRADE; **La mise en œuvre du Processus de Bologne en France et en Allemagne**, thèse de doctorat ; UNIVERSITE PARIS X NANTERRE ;2007.

#### **5- Autres documents:**

- 1- Annuaire Statistique N37 ;2007-2008
- 2- Annuaire Statistique N38 ;2008-2009
- 3- Center of Education Research and Innovation, **knowledge management in the learning society**, organization for economic, Operation and Development, OECD, 2000
- 4- Déclaration Conjointe des Quatre ministère en charge de l'enseignement Supérieur en Allemagne ; France ; Italie, Royaume uni ;**Harmoniser L'architecteur du système Européen d'enseignement supérieur**, Paris, en Sorbonne,25Mai1998 .
- 5- Michel Grundstein, **Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, research report, mg conseil 2002.
- 6- Milan, Jhohn H, **knowledge management : for higher education**, Eric Digest, curry school of education, university of Virginia, 2002,
- 7- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ; **élément de stratégie décennale de développement du secteur2003-2004** ; Juillet ;2003 .
- 8- Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : **Mise en œuvre et fonctionnement de le Reforme de L'enseignement Supérieur** ; Alger ;1-2Juin2008.
- 9- Mohamed zairi, **the best tool for measuring competitiveness**, Bradford university , management centre, Uk 2002.
- 10- P. etrides Lisa A, Nodime Thad R, **knowledge management in Education : Defining the landscape**, the institute of knowledge management in education ca, USA, 2003
- 11- Report ; **QS World University Rankings "Trusted by students since 2004 "**;2012
- 12- UNESCO · **Recueil de données mondiales sur l'éducation**. Statistiques comparés sur l'éducation dans le monde. Institut statistique de l'UNESCO. Montréal ,2010.

#### **6- Les Sites web:**

- 1- Blondel Frédérique ,**Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?** disponible sur :<http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-158.htm> consulté le 20/05/2011
- 2- Chauvet V, **Les facteurs de l'émergence du knowledge management : changement environnementaux, technologiques et organisationnels**, CE ROG-IAE, d'Aix-en-Provence, w.p.n°26, janvier 2002, <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog.wp/626.pdf>
- 3- CIGREF, organisation regroupant des DSI, Directeurs de systèmes d'information de grandes entreprises françaises cité par Michel Jean, **enjeux, concepts – clés et pratiques de la gestion des connaissance : le rôle des documentalistes dans la construction et la consolidation des savoir collectifs**, disponible sur :<http://Michel.Jean.fr/publi/JM347.hTML#21> consulté le 30/12/20011.
- 4- <http://www.kenanaonline>
- 5- <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012/one-hundred-under-fifty> ; consulté le site web le28/02/2013

- 6- <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking>. consulté le site web le28/02/2013
- 7- <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking/methodology>, consulté le site web le28/02/2013
- 8- <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012> consulté le site web le28/02/2013
- 9- <http://WWW.masr-dz.org/pnr-exec.php>: consulté le 01/11/2012
- 10- Metin Kozak, **What is Best Practice ? benchmarking American** Productivity and Quality Center, p 4986, document en ligne, <http://www.apqc.org/>
- 11- UNESCO, conférence mondiale sur l'enseignement supérieur , déclaration mondial sur l'enseignement supérieur pour le 2<sup>1e</sup> siècle, vision et action 5-9/10/1998, sue site web, [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- 12- [www.MESRS.dz](http://www.MESRS.dz) consulté le 12-03-2012.
- 13- [www.MESRS.dz](http://www.MESRS.dz) consulté le 14-10-2012.

# قائمة الملاحق

**ملحق رقم (01): عدد الجامعات العربية المصنفة لكل دولة حسب تصنيف**

**الويبومترزكس**

| أفضل 5000 | أفضل 3000 | أفضل 500 | البلد          |
|-----------|-----------|----------|----------------|
| 16        | 08        | 01       | السعودية       |
| 17        | 07        | -        | مصر            |
| 10        | 03        | -        | الجزائر        |
| 10        | 05        | -        | الأردن         |
| 07        | 05        | -        | فلسطين         |
| 07        | 02        | -        | المغرب         |
| 06        | 03        | -        | لبنان          |
| 05        | 04        | -        | الإمارات       |
| 03        | 02        | -        | السودان        |
| 02        | 01        | -        | عمان           |
| 02        | -         | -        | العراق         |
| 01        | 01        | -        | البحرين        |
| 01        | -         | -        | الصومال        |
| 01        | -         | -        | سوريا          |
| 01        | -         | -        | اليمن          |
| 02        | 01        | -        | قطر            |
| 02        | 01        | -        | الكويت         |
| <b>93</b> | <b>43</b> | <b>1</b> | <b>المجموع</b> |

Source : <http://www.webometrics.info>

## ملحق رقم (02): استبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص : تسيير منظمات

### إستمارة أطروحة حول

## مساهمة (إدارة المعرفة في تحسين) جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية

استمارة أطروحة الدكتوراه

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة:

تهدف هذه الاستمارة إلى التعرف على واقع جودة التعليم العالي وإنتاج المعرفة بالجامعة الجزائرية من اجل تحسين جودة خدماتها، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الفقرات بتأني بعد قراءتها بشكل جيد، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

الباحثة :

يحياوي مهنجة

حرفان نجوى

السنة الجامعية : 2013/2012

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) على الاجابة المناسبة

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  من 25 سنة إلى 35 سنة

من 35 سنة إلى 45 سنة

من 25 سنة إلى 35 سنة

أكثر من 55 سنة

3- المؤهل العلمي:  أستاذ التعليم العالي

دكتوراه

ماجستير

4- سنوات الخدمة:  أقل من 10 سنوات

من 10-20 سنوات

أكثر من 20 سنة

5- عضو بلمخبر علمي:  نعم  لا

6- مكان العمل:  كلية العلوم الاقتصادية

كلية العلوم والتكنولوجيا

الجزء الثاني: مفاهيم، عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تقيس هذه العبارات أهمية ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ودرجة إدراكها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية داخلها:

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

| الرقم | الفقرات   | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
|-------|---|-----------|-------|-------|-----------|-------------------|
| 01    | إدارة المعرفة تعني إدارة المعلومات  |           |       |       |           |                   |
| 02    | إدارة المعرفة تعامل مع المعلومات والمعرفة بصورة مباشرة  |           |       |       |           |                   |
| 03    | يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة بشكل كثيف   |           |       |       |           |                   |
| 04    | يعد البحث العلمي والتعلم مصدراً لتوليد واكتساب معارف جديدة  |           |       |       |           |                   |
| 05    | تعمل إدارة المعرفة على تخزين وتنظيم المعارف التي تم إنتاجها   |           |       |       |           |                   |
| 06    | تستخدم تكنولوجيات حديثة لنقل المعرفة بشكل مستمر لتحسين الأداء الجامعي                                       |           |       |       |           |                   |
| 07    | تستند مؤسسات التعليم العالي في أسلوب عملها على نشر الابتكار والتحديث  |           |       |       |           |                   |
| 08    | التراكم المعرفي يؤدي إلى إنتاج المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي   |           |       |       |           |                   |
| 09    | تطبيق المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي يتم عن طريق فرق متنوعة معرفياً وتكنولوجياً وأكاديمياً              |           |       |       |           |                   |
| 10    | تشجع مؤسسات التعليم العالي عمليات التبادل والنقل المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية، الطلاب والمحيط الخارجي |           |       |       |           |                   |
| 11    | تسعى مؤسسات التعليم العالي في الاحتفاظ بمعرفتها المتميزة  |           |       |       |           |                   |
| 12    | تحفز أعضاء الهيئة التدريسية في إنتاج المعرفة الجديدة من خلال فتح آفاق                                       |           |       |       |           |                   |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | البحث والتفكير الإبداعي   |    |
|  |  |  |  |  | تستخدم التقنيات وبرمجيات متطورة حول توفير المعرفة اللازمة في العملية التعليمية                    | 13 |
|  |  |  |  |  | تتبنى مؤسسات التعليم العالي الندوات والمؤتمرات العلمية من أجل الحصول على المعرفة الجديدة وتبادلها | 14 |
|  |  |  |  |  | وجود وحدات متخصصة على مستوى المؤسسات التعليمية ( التعليم العالي) لنقل وتطبيق المعارف الجديدة      | 15 |
|  |  |  |  |  | يتم إنتاج المعرفة أم تنقل على مستوى مؤسسات التعليم العالي   | 16 |
|  |  |  |  |  | من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة تتم الاستفادة من قاعدة البيانات المعرفية                        | 17 |

### الجزء الثالث: الجودة في منظور التعليم العالي الجزائري

تقيس هذه العبارات عناصر الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واهتماماتها بهذا الاتجاه ودرجة إدراكها من قبل المعايير المتخذة على مستوى هذه المؤسسات.

| الرقم | الفقرات   | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|-------|---|-----------|-------|-------|-----------|------------------|
| 18    | تسعى إدارة مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين جودة خدماتها التعليمية   |           |       |       |           |                  |
| 19    | يمكن أن تستخدم إدارة هذه المؤسسات نماذج في تقييم كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين                      |           |       |       |           |                  |
| 20    | تحسن جودة التعليم العالي يتم بتضافر كل الأطراف المعنية بها ( أعضاء الهيئة التدريسية، الطلاب، الإدارة والبرامج |           |       |       |           |                  |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | التعليمية)   |    |
|  |  |  |  |  | يساهم أعضاء الهيئة التدريسية بتطوير المناهج والبرامج التعليمية من اجل تحقيق جودة عملية التعليمية | 21 |
|  |  |  |  |  | تتبنى مؤسسات التعليم العالي رسالة مؤسسية تلبى احتياجات سوق العمل وجودة المنتج الجامعي            | 22 |
|  |  |  |  |  | توفر مؤسسات التعليم العالي ( المستلزمات، الأجهزة والأدوات) اللازمة لسير العملية التعليمية        | 23 |
|  |  |  |  |  | البرامج والمناهج التعليمية تحقق أهداف سلوكية ومعرفية تساعد في تحسين جودة التعليم العالي          | 24 |
|  |  |  |  |  | العمل باستمرار في تطوير البرامج التعليمية يساهم في تحقيق جودة الخريجين                           | 25 |
|  |  |  |  |  | المناهج والبرامج التعليمية وضعت وفق مناهج علمية أكاديمية ومعايير دولية تحقق الجودة               | 26 |
|  |  |  |  |  | استخدام التقنية التكنولوجية ( التعليم الالكتروني) في التدريس يؤدي إلى تحسين جودة التعليم         | 27 |
|  |  |  |  |  | مراجعة معايير الجودة التعليمية وتطويرها في ضوء المستجدات العالمية يحسن من جودة التعليم العالي    | 28 |
|  |  |  |  |  | تستخدم تقنيات حاسوبية في ممارسة وتنفيذ الأنشطة الإدارية والتعليمية                               | 29 |
|  |  |  |  |  | ظروف العمل تتسم بالجودة العالية  | 30 |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | تطوير وتدعيم الأبحاث العلمية ونشرها يساهم في تحسين الجودة  | 31 |
|  |  |  |  |  | نظام LMD يساعد على تحسين جودة الخريج الجامعي   | 32 |
|  |  |  |  |  | شراكة مؤسسات التعليم العالي مع المحيط السوسيو-اقتصادي يساهم في تحديد العمالة الضرورية لسوق العمل | 33 |

### الجزء الرابع: إشكالية إنتاج المعرفة ( البحث العلمي) في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ومعوقاتها

تقيس هذه العبارات إشكالية إنتاج المعرفة علة مستوى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واهتماماتها بهذا الاتجاه ودرجة إدراكها لأهمية المنتج المعرفي الجامعي.

| الرقم | الفقرات  | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|-------|--|-----------|-------|-------|-----------|------------------|
| 34    | تدني مستوى الاجتماعي لأغلب الباحثين الاكاديميين(منتجي المعرفة) |           |       |       |           |                  |
| 35    | زيادة الأعباء التدريسية تدني مستوى الأجور للباحث الأكاديمي     |           |       |       |           |                  |
| 36    | اهتمام بعض الباحثين بالأعمال الإدارية والتخلي عن البحث العلمي  |           |       |       |           |                  |
| 37    | اهتمام فرق البحث بالكلم على مستوى النوع                        |           |       |       |           |                  |
| 38    | غياب الاتصال بين منتجي المعرفة وضعف التبادل المعرفي بينهم      |           |       |       |           |                  |
| 39    | ضعف مستوى البحوث المنجزة لأغلبية الباحثين الاكاديميين          |           |       |       |           |                  |
| 40    | إهمال للبحوث الموجهة للعلوم                                    |           |       |       |           |                  |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | التكنولوجية والتقنية  |    |
|  |  |  |  |  | غياب العمل بالفرق ( العمل الجماعي) في فرق البحث   | 41 |
|  |  |  |  |  | مشكلات الإنتاج المعرفي التي تعرضت لها مؤسسات التعليم العالي قلة الأجهزة والإمكانات                      | 42 |
|  |  |  |  |  | التعاون الدولي بين مؤسسات التعليمية ومراكز البحوث الذي يساهم في تحقيق الجودة                            | 43 |
|  |  |  |  |  | التطور التكنولوجي يعتبر من الأساسيات البحثية والضرورية لمؤسسات التعليم العالي                           | 44 |
|  |  |  |  |  | الدعم المالي من المؤسسات الاقتصادية يساهم في تشجيع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي                     | 45 |
|  |  |  |  |  | عدم كفاية المخصصات المالية الموجهة لميزانية البحث العلمي تشكل عائقا لإنتاج المعرفة                      | 46 |
|  |  |  |  |  | صعوبة التحكم في التكنولوجيات الحديثة يولد قلة في الإنتاج المعرفي والبحثي                                | 47 |
|  |  |  |  |  | أغلبية البحوث العلمية نظرية غير خاضعة لمنهج تطبيقي  | 48 |
|  |  |  |  |  | لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي والرفع من الإنتاج المعرفي تشجيع الشراكة المحيط الخارجي لتبادل الخبرات | 49 |
|  |  |  |  |  | توجيه الأبحاث العلمية نحو البحوث التطبيقية المتخصصة   | 50 |
|  |  |  |  |  | ربط الأبحاث العلمية بمشكلات التنمية والتنمية المستدامة وخدمة المجتمع                                    | 51 |

## ملحق رقم (03): الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة أطروحة الدكتوراه خاصة بالأساتذة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة حول " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

يرجى منكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علماً بأن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة حرنان نجوى

وتورد الباحثة أدناه مجموعة من المصطلحات قبل البدء بالإجابة:

### **مصطلحات الإستثمار:**

**إدارة المعرفة:** مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما يتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع-خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

**المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** هي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها.

**المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، فهي تشمل البيانات والمعلومات المرمزة والمدونة والموثقة في الكتب والمراجع والتقارير ووسائط التخزين الرقمية مما يسهل الحصول عليها.

**الاحتياجات المعرفية:** تشمل كل من البيانات والمعلومات وكل من المعرفة الضمنية والصريحة مع توفير البنية التحتية التكنولوجية من أجهزة وبرمجيات وتوفير رأس المال البشري "أفراد المعرفة" للقيام بتوليد المعرفة وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة ثم تطبيقها.

**جودة التعليم العالي:** مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة.

**التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمتها وتحديد أهدافها المستقبلية، ومن خلال ذلك يمكن بناء القرارات وتفعيلها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئة الجامعة، ويتعلق التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المؤشرات والمكونات الأساسية وهي:

1- **الرسالة (Mission):** تعكس الرسالة فلسفة الجامعة وطموحها وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به، وهي تحدد ما يميز الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى فخي وثيقة مكتوبة تمثل دستور الجامعة.

2- **الرؤية (Vision):** تمثل الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه الجامعة فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها في المستقبل.

3- **القيم (Values):** تعتبر مجموعة من الأخلاقيات المتمثلة في الانتماء والإخلاص في العمل والشفافية والعدالة فيه وتكافؤ الفرص.

4- **أهداف الجامعة (Goals):** هي النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني، كما أنها ترجمة واضحة لريالة الجامعة ورؤيتها وقيمتها.

الجزء الأول: إدراك مفهوم المعرفة وتنظيمها واستخدامها في التعليم العالي: تقيس هذه العبارات

الاحتياجات المعرفية في مؤسسات التعليم العالي ودرجة إدراكها من قبل أعضاء هيئة تدريس:

1/ - البيانات والمعلومات :

| الرقم | الفقرات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 01    | إدارة المعرفة تعني إدارة المعلومات   |             |       |       |           |                 |
| 02    | إدارة المعرفة تتعامل مع المعلومات بصورة مباشرة   |             |       |       |           |                 |
| 03    | تقوم إدارة الجامعة بمعالجة البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة |             |       |       |           |                 |
| 04    | تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معارف وتوزيعها على هيئة التدريس              |             |       |       |           |                 |
| 05    | توفر لكم الجامعة معلومات تساعدكم على حل المشكلات التي تواجهكم في العمل                         |             |       |       |           |                 |

2/ - المعرفة الضمنية والصريحة :

| الرقم | الفقرات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 06    | يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس المعرفة اللازمة لأداء مهامكم بأفضل وجه              |             |       |       |           |                 |
| 07    | يساهم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج التعليمية بالجامعة والأنشطة المتعلقة بها |             |       |       |           |                 |
| 08    | تشجع الجامعة على المؤتمرات واللقاءات العلمية                                     |             |       |       |           |                 |
| 09    | يتوافر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة               |             |       |       |           |                 |

3-/- البنية التحتية التكنولوجية:

| الرقم | الفقرات   | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 10    | يتم استخدام التقنيات المتطورة لتوفير المعلومات اللازمة في العملية التعليمية     |             |       |       |           |                 |
| 11    | تحرص الجامعة على توفير البرمجيات الحديثة لمعالجة المعلومات                      |             |       |       |           |                 |
| 12    | تساهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة بالجامعة بتوفير المعلومات بدقة خلال وقت مناسب |             |       |       |           |                 |
| 13    | يوجد لدى الجامعة اتصال مستمر بالناشرين الخارجيين والمكتبات المحلية              |             |       |       |           |                 |
| 14    | تقدم الجامعة خدمات الكترونية تعليمية للجهات المحلية والخارجية                   |             |       |       |           |                 |

4-/- تطبيق عمليات إدارة المعرفة في التعليم العالي :

| الرقم | الفقرات   | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 15    | تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي                            |             |       |       |           |                 |
| 16    | يتم تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل تعمل بشكل مستمر في البحث العلمي             |             |       |       |           |                 |
| 17    | توجد قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة             |             |       |       |           |                 |
| 18    | توجد شبكة معلومات داخلية تساعد هيئة التدريس في الوصول إلى المعلومات اللازمة |             |       |       |           |                 |
| 19    | تقوم الجامعة بإصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة                 |             |       |       |           |                 |
| 20    | تنشر الجامعة ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة                  |             |       |       |           |                 |

الجزء الثاني: الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تقيس هذه العبارات مدى تطبيق معايير الجودة في

مؤسسات التعليم العالي:

1- مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة:

| الرقم | الفقرات   | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 21    | تستخدم الجامعة مجموعة من قنوات الاتصال لإيصال رسالتها إلى مختلف هيئات التدريس |             |       |       |           |                 |
| 22    | تمنح الجامعة جوائز التميز لأعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوث متميزة           |             |       |       |           |                 |
| 23    | تمنح الجامعة جوائز ومكافآت للعمل الأكاديمي                                    |             |       |       |           |                 |
| 24    | تعمل الجامعة على توجيه الطلبة لخدمة المجتمع المحلي                            |             |       |       |           |                 |
| 25    | تمنح الجامعة مراكز إدارية لأعضاء هيئة التدريس                                 |             |       |       |           |                 |
| 26    | تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل                                  |             |       |       |           |                 |
| 27    | تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة                         |             |       |       |           |                 |
| 28    | رؤية الجامعة واضحة لدى مجلس أعضاء هيئة التدريس (المجلس العلمي)                |             |       |       |           |                 |
| 29    | تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل                                       |             |       |       |           |                 |
| 30    | تقدم الجامعة خدمات للمجتمع المحلي   |             |       |       |           |                 |
| 31    | توفر الجامعة آلية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس                                |             |       |       |           |                 |
| 32    | تستحدث الجامعة تخصصات وفقا لاحتياجات المجتمع                                  |             |       |       |           |                 |

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 33 | تسعى الجامعة إلى خلق بيئة تعليمية تدعم التحسين المستمر |
|--|--|--|--|--|----|--|

## 2- جودة أعضاء هيئة التدريس

| الرقم | الفقرات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 34    | يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات المستخدمة في العملية التدريسية بشكل عام |             |       |       |           |                 |
| 35    | يساهم أعضاء هيئة التدريس بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الجامعة              |             |       |       |           |                 |
| 36    | تساهم المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس                     |             |       |       |           |                 |
| 37    | تدعم الجامعة الأبحاث العلمية عند أعضاء هيئة التدريس                                  |             |       |       |           |                 |

## 3- جودة البرامج والمناهج التعليمية:

| الرقم | الفقرات   | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 38    | هناك توافق بين المناهج والمقررات التعليمية تبعا للمعايير العالمية     |             |       |       |           |                 |
| 39    | تتسم المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقا للتطورات العلمية الجديدة  |             |       |       |           |                 |
| 40    | تهتم الإدارة بتطوير المناهج والمقررات وتعمل على تحديثها               |             |       |       |           |                 |
| 41    | تغطي المناهج والمقررات المعتمدة المفاهيم النظرية والعلمية في الاختصاص |             |       |       |           |                 |
| 42    | تساعد البرامج الحديثة على تعديل مكتسبات الطالب القبلية                |             |       |       |           |                 |
| 43    | تتسم البرامج التعليمية بكثافة المعلومات                               |             |       |       |           |                 |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تحقق البرامج التعليمية أهداف معرفية محددة | 44 |
|--|--|--|--|--|---|----|

4- جودة الإدارة الجامعية:

| الرقم | الفقرات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 45    | تهتم إدارة الجامعة بتحقيق جودة التعليم العالي                                      |             |       |       |           |                 |
| 46    | تختار الجامعة عددا من الإداريين يتناسب مع الحاجة إليهم                             |             |       |       |           |                 |
| 47    | تحرص إدارة الجامعة على تدريب الإداريين بشكل مستمر لرفع كفايتهم المهنية             |             |       |       |           |                 |
| 48    | يتسم التعامل في إدارة الجامعة بعلاقات جيدة   |             |       |       |           |                 |
| 49    | تتبع إدارة الجامعة نظام اتصال جيد بينها وبين أعضاء هيئة التدريس                    |             |       |       |           |                 |
| 50    | تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الجو الملائم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث العلمي |             |       |       |           |                 |

5- الجامعة والمجتمع:

| الرقم | الفقرات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 51    | ترتبط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المحيط بها                                    |             |       |       |           |                 |
| 52    | يرتبط البحث العلمي في الجامعة بمشكلات المجتمع المحلي                                       |             |       |       |           |                 |
| 53    | تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية مع المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية |             |       |       |           |                 |

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 54 | تربط الجامعة تخصصاتها بمتطلبات التنمية المحلية           |
|  |  |  |  |  | 55 | تتبع خطة الجامعة ضمن إطار خطة التنمية المستدامة للمجتمع. |

يمكنكم إضافة أي ملاحظتكم:

.....

.....

.....

.....

شكراً على تعاونكم معي

## الملحق رقم (04): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان

✓ الجزء الأول: إدراك مفهوم المعرفة وتنظيمها واستخدامها في التعليم العالي

### 1- البعد الأول: البيانات والمعلومات

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,656              | 5                 |

Source : les résultats de spss

#### Statistiques de total des éléments

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| هل إدارة المعرفة تعني إدارة المعلومات  | 14,0000   | 12,500   | ,158                                       | ,693   |
| إدارة المعرفة تتعامل مع المعلومات بصورة مباشرة   | 11,2000   | 7,700  | ,677                                       | ,450   |
| تقوم إدارة الجامعة بمعالجة البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة | 11,8000   | 10,700   | ,308                                       | ,648   |
| تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين                  | 12,6000   | 10,300   | ,275                                       | ,673   |
| توفر الجامعة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل                    | 12,0000   | 8,500  | ,677                                       | ,471   |

Source : les résultats de spss

### 2- البعد الثاني: المعرفة الضمنية والصريحة:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,715              | 4                 |

Source : les résultats de spss

#### Statistiques de total des éléments

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس معرفة بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه      | 10,0000   | 6,500  | ,555                                       | ,623   |
| يساهم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج التعليمية بالجامعة والأنشطة المتعلقة بها | 9,8000  | 6,200  | ,555                                       | ,629   |
| تشجع إدارة الجامعة على المؤتمرات واللقاءات العلمية                               | 8,6000  | 10,800   | ,389                                       | ,736   |
| يتوافر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة               | 10,6000   | 7,300  | ,633                                       | ,575   |

Source : les résultats de spss

### 3- البعد الثالث: البنية التحتية والتكنولوجية:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,889              | 5                 |

Source : les résultats de spss

#### Statistiques de total des éléments

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| يتم استخدام التقنيات المتطورة لتوفير المعلومات اللازمة في العملية التعليمية   | 10,6000   | 19,300   | ,560                                       | ,905   |
| تحرص الجامعة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لمعالجة المعلومات           | 10,4000   | 13,300   | ,976                                       | ,802   |
| تساهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة بالجامعة بتوفير المعلومات بدقة في وقت مناسب | 10,2000   | 18,700   | ,925                                       | ,834   |
| لدى الجامعة اتصال مستمر بالناشرين والمكتبات المحلية والخارجية                 | 11,0000   | 22,000   | ,438                                       | ,921   |
| تقدم الجامعة خدمات إلكترونية تعليمية للجهات المحلية والخارجية                 | 10,6000   | 17,800   | ,894                                       | ,831   |

Source : les résultats de spss

### 4- البعد الرابع: توظيف عمليات إدارة المعرفة في التعليم العالي:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,935              | 6                 |

Source : les résultats de spss

**Statistiques de total des éléments**

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي                            | 14,2000   | 42,700   | ,668                                       | ,954   |
| يتم تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل من داخل الجامعة تعمل بشكل مستمر             | 15,0000   | 49,000   | ,908                                       | ,918   |
| توجد قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة   | 14,4000   | 46,300   | ,857                                       | ,918   |
| توجد شبكة معلومات داخلية تساعد أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قواعد البيانات | 14,8000   | 45,200   | ,848                                       | ,918   |
| تقوم الجامعة بإصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة                 | 14,6000   | 44,800   | ,896                                       | ,912   |
| تنشر الجامعة ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة                  | 14,0000   | 45,500   | ,831                                       | ,920   |

Source : les résultats de spss

✓ الجزء الثاني: الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

1- البعد الأولي: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة:

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,929              | 13                |

Source : les résultats de spss

**Statistiques de total des éléments**

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| هل تستخدم الجامعة مجموعة من قنوات الاتصال لإيصال رسالتها إلى مختلف المتعاملين | 38,0000   | 165,500  | ,987                                       | ,912   |
| تمنح الجامعة جوائز التميز لأعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوث متميزة           | 38,6000   | 203,300  | ,136                                       | ,941   |
| تمنح الجامعة جوائز ومكافآت للعمل الأكاديمي                                    | 39,0000   | 206,500  | ,065                                       | ,942   |
| توجه الجامعة الطلبة لخدمة المجتمع المحلي                                      | 39,0000   | 189,500  | ,455                                       | ,931   |
| تمنح الجامعة مراكز قيادية لأعضاء هيئة التدريس                                 | 38,2000   | 171,700  | ,926                                       | ,915   |
| تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل                                  | 38,0000   | 170,500  | ,858                                       | ,917   |
| تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة                         | 38,2000   | 164,700  | ,918                                       | ,914   |
| رؤية الجامعة واضحة لدى مجلس أعضاء هيئة التدريس                                | 38,6000   | 173,300  | ,841                                       | ,918   |
| تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل                                       | 38,2000   | 194,700  | ,613                                       | ,927   |
| تقدم الجامعة خدمات للمجتمع المحلي   | 38,6000   | 194,800  | ,785                                       | ,926   |
| توفر الجامعة آلية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس                                | 38,4000   | 179,300  | ,654                                       | ,925   |
| تستحدث الجامعة تخصصات وفقا لاحتياجات المجتمع                                  | 37,8000   | 166,700  | ,976                                       | ,912   |
| تسعى الجامعة إلى خلق بيئة تعليمية تدعم التحسين المستمر                        | 38,6000   | 168,300  | ,803                                       | ,919   |

Source : les résultats de spss

**2- البعد الثانية: جودة أعضاء هيئة التدريس:**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,712              | 4                 |

Source : les résultats de spss

**Statistiques de total des éléments**

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام التجهيزات والتقنيات المستخدمة في العملية التدريسية بشكل عام | 11,6000   | 2,800  | ,642                                       | ,589   |
| يساهم أعضاء هيئة التدريس بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الجامعة                         | 12,8000   | 3,700  | ,814                                       | ,446   |
| تساهم المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس                                | 10,6000   | 6,800  | ,129                                       | ,794   |
| تدعم الجامعة الأبحاث العلمية عند أعضاء هيئة التدريس   | 11,2000   | 4,700  | ,524                                       | ,638   |

Source : les résultats de spss

### 3 - البعد الثالث: جودة المناهج والبرامج التعليمية:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,654              | 7                 |

Source : les résultats de spss

#### Statistiques de total des éléments

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| هناك توافق بين المناهج والمقررات التعليمية تبعاً للمعايير العالمية    | 23,0000   | 14,000   | ,732                                       | ,574   |
| تتسم المناهج التعليمية المقررة بالحدثة وفقاً للتطورات العلمية الجديدة | 23,2000   | 12,200   | ,352                                       | ,630   |
| تهتم الإدارة بتطوير المناهج والمقررات وتعمل على تحديثها               | 22,0000   | 16,500   | ,112                                       | ,669   |
| تغطي المناهج والمقررات المعتمدة المفاهيم النظرية والعلمية في الاختصاص | 22,4000   | 14,300   | ,828                                       | ,579   |
| تساعد البرامج الحديثة على تعديل مكتسبات الطالب القبلية                | 23,4000   | 8,300  | ,796                                       | ,419   |
| تتسم البرامج التعليمية بكثافة المعلومات                               | 23,0000   | 16,500   | -,122                                      | ,815   |
| تحقق البرامج التعليمية أهداف معرفية محددة                             | 22,6000   | 12,300   | ,907                                       | ,507   |

### 4- البعد الرابع: جودة الإدارة الجامعية:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,733              | 6                 |

Source : les résultats de spss

#### Statistiques de total des éléments

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| تهتم إدارة الجامعة بتحقيق جودة التعليم العالي                                      | 17,0000   | 22,000   | ,754                                       | ,670   |
| تختار الجامعة عدداً من الإداريين يتناسب مع الحاجة إليهم                            | 17,2000   | 25,700   | ,130                                       | ,764   |
| تحرص إدارة الجامعة على تدريب الإداريين بشكل مستمر لرفع كفاءتهم المهنية             | 17,8000   | 16,700   | ,603                                       | ,651   |
| يتسم التعامل في إدارة الجامعة بعلاقات جيدة   | 17,6000   | 21,800   | ,240                                       | ,768   |
| تتبع إدارة الجامعة نظام اتصال جيد بينها وبين أعضاء هيئة التدريس                    | 17,6000   | 18,300   | ,645                                       | ,642   |
| تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الجو الملائم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث العلمي | 17,8000   | 16,200   | ,650                                       | ,633   |

Source : les résultats de spss

5- البعد الخامس: الجامعة والمجتمع:

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,932              | 5                 |

Source : les résultats de spss

Statistiques de total des éléments

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| ترتبط التخصصات المختلفة في الجامعة باحتياجات المحيط بها                                    | 12,4000   | 24,800   | ,741                                       | ,935   |
| يرتبط البحث العلمي في الجامعة بمشكلات المجتمع المحلي                                       | 12,8000   | 19,700   | ,836                                       | ,914   |
| تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية والبحتية والفكرية مع المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية | 12,6000   | 19,300   | ,978                                       | ,884   |
| تربط الجامعة في تخصصاتها بمتطلبات خطة التنمية المحلية                                      | 12,8000   | 21,700   | ,645                                       | ,952   |
| تنبثق خطة الجامعة ضمن إطار التنمية المستدامة للبلاد.                                       | 12,6000   | 19,300   | ,978                                       | ,884   |

Source : les résultats de spss

✓ جميع فقرات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,970              | ,968   | 55                |

Source : les résultats de spss

Statistiques d'échelle

| Moyenne  | Variance | Ecart-type | Nombre d'éléments |
|----------|----------|------------|-------------------|
| 179,4000 | 1977,300 | 44,46684   | 55                |

Source : les résultats de spss

**Statistiques récapitulatives d'élément**

|                             | Moyenne | Minimum | Maximum | Intervalle | Maximum/Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|---------|---------|---------|------------|-----------------|----------|-------------------|
| Moyenne des éléments        | 3,262   | 1,400   | 4,800   | 3,400      | 3,429           | ,385     | 55                |
| Variance des éléments       | 1,724   | ,200    | 4,200   | 4,000      | 21,000          | ,833     | 55                |
| Covariances entre éléments  | ,634    | -1,700  | 3,750   | 5,450      | -2,206          | ,690     | 55                |
| Corrélations entre éléments | ,353    | -,980   | 1,000   | 1,980      | -1,020          | ,196     | 55                |

Source : les résultats de spss

**الملحق رقم (05): المصفوفة الارتباطية لمتغيرات إدارة المعرفة**

> cor(harnane)

|     | X1           | X2          | X3          | X4          | X5           | X6           |
|-----|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| X1  | 1.000000000  | 0.28438070  | 0.06054113  | 0.38475265  | 0.21233990   | -0.096327902 |
| X2  | 0.284380701  | 1.000000000 | -0.11431867 | 0.04953669  | 0.03499529   | 0.013823866  |
| X3  | 0.060541132  | -0.11431867 | 1.000000000 | 0.45152676  | 0.31170643   | 0.263055488  |
| X4  | 0.384752654  | 0.04953669  | 0.45152676  | 1.000000000 | 0.58646773   | 0.197310866  |
| X5  | 0.212339905  | 0.03499529  | 0.31170643  | 0.58646773  | 1.000000000  | 0.250422936  |
| X6  | -0.096327902 | 0.01382387  | 0.26305549  | 0.19731087  | 0.25042294   | 1.000000000  |
| X7  | 0.118631548  | 0.14586611  | 0.30986497  | 0.29133152  | 0.33836792   | 0.434594759  |
| X8  | 0.082106046  | 0.26031999  | 0.08262780  | 0.12922743  | 0.12571091   | 0.409401954  |
| X9  | -0.169476487 | -0.13242509 | 0.22287271  | 0.35959548  | 0.45935355   | 0.319073559  |
| X10 | 0.064219533  | 0.18298351  | 0.22130773  | 0.30528517  | 0.25880386   | 0.355619039  |
| X11 | -0.004754168 | 0.24278609  | 0.05862299  | 0.42907321  | 0.36764236   | 0.401829362  |
| X12 | -0.057978922 | 0.11511383  | 0.23193986  | 0.21525667  | 0.25366673   | 0.373622395  |
| X13 | 0.119723795  | 0.05791981  | 0.29069985  | 0.49618652  | 0.44758595   | -0.001304552 |
| X14 | 0.109530750  | 0.06241330  | 0.22215278  | 0.35269369  | 0.23666237   | 0.381323614  |
| X15 | 0.139992266  | 0.02683896  | 0.40327420  | 0.39967490  | 0.29020402   | 0.170477064  |
| X16 | -0.094762280 | 0.08257986  | 0.26597688  | 0.13978484  | 0.15529294   | 0.326879777  |
| X17 | 0.127186508  | -0.06004718 | 0.23537679  | 0.10265948  | 0.13699477   | -0.066168307 |
| X18 | 0.209904126  | -0.04008691 | 0.16461964  | 0.07610244  | 0.01528715   | -0.139406956 |
| X19 | 0.045244097  | 0.04900685  | 0.12123758  | 0.17330845  | 0.06413056   | 0.095242297  |
| X20 | 0.041736686  | -0.12289556 | 0.19976791  | 0.32063879  | 0.20378517   | 0.204272069  |
|     | X7           | X8          | X9          | X10         | X11          | X12          |
| X1  | 0.11863155   | 0.08210605  | -0.1694765  | 0.06421953  | -0.004754168 | -0.05797892  |
| X2  | 0.14586611   | 0.26031999  | -0.1324251  | 0.18298351  | 0.242786085  | 0.11511383   |

X3 0.30986497 0.08262780 0.2228727 0.22130773 0.058622988 0.23193986  
 X4 0.29133152 0.12922743 0.3595955 0.30528517 0.429073215 0.21525667  
 X5 0.33836792 0.12571091 0.4593536 0.25880386 0.367642356 0.25366673  
 X6 0.43459476 0.40940195 0.3190736 0.35561904 0.401829362 0.37362239  
 X7 1.00000000 0.29255475 0.2735590 0.26554574 0.238114666 0.31059988  
 X8 0.29255475 1.00000000 0.1331386 0.54806279 0.411118217 0.47288893  
 X9 0.27355896 0.13313858 1.0000000 0.16502270 0.370570814 0.40420694  
 X10 0.26554574 0.54806279 0.1650227 1.00000000 0.583033769 0.22759458  
 X11 0.23811467 0.41111822 0.3705708 0.58303377 1.000000000 0.37947791  
 X12 0.31059988 0.47288893 0.4042069 0.22759458 0.379477907 1.00000000  
 X13 0.33340970 0.27282162 0.2586346 0.42341527 0.463666208 0.34112999  
 X14 0.49853614 0.44184490 0.2744412 0.43373267 0.386050612 0.42994501  
 X15 0.42192748 0.69125970 0.2497920 0.45041666 0.377411967 0.50514016  
 X16 0.39819224 0.56148129 0.3298126 0.19610846 0.355165491 0.57184465  
 X17 0.13200744 0.29374618 0.3871365 0.24695891 0.094419550 0.41380310  
 X18 -0.05794940 0.09209376 0.1146603 0.12706872 -0.022824910 0.26654521  
 X19 0.16286693 0.42395515 0.4283488 0.30630738 0.298897151 0.41457653  
 X20 0.07663789 0.23253328 0.5480058 0.16066530 0.264342989 0.49797790

**X13      X14      X15      X16      X17      X18**

X1 0.119723795 0.1095307 0.13999227 -0.09476228 0.12718651 0.20990413  
 X2 0.057919814 0.0624133 0.02683896 0.08257986 -0.06004718 -0.04008691  
 X3 0.290699849 0.2221528 0.40327420 0.26597688 0.23537679 0.16461964  
 X4 0.496186518 0.3526937 0.39967490 0.13978484 0.10265948 0.07610244  
 X5 0.447585954 0.2366624 0.29020402 0.15529294 0.13699477 0.01528715  
 X6 -0.001304552 0.3813236 0.17047706 0.32687978 -0.06616831 -0.13940696  
 X7 0.333409696 0.4985361 0.42192748 0.39819224 0.13200744 -0.05794940  
 X8 0.272821624 0.4418449 0.69125970 0.56148129 0.29374618 0.09209376  
 X9 0.258634638 0.2744412 0.24979197 0.32981257 0.38713649 0.11466030  
 X10 0.423415269 0.4337327 0.45041666 0.19610846 0.24695891 0.12706872  
 X11 0.463666208 0.3860506 0.37741197 0.35516549 0.09441955 -0.02282491  
 X12 0.341129993 0.4299450 0.50514016 0.57184465 0.41380310 0.26654521  
 X13 1.000000000 0.5358503 0.57152819 0.31718365 0.411118620 0.08877791  
 X14 0.535850307 1.0000000 0.51276060 0.48826223 0.41890783 0.30678388  
 X15 0.571528195 0.5127606 1.00000000 0.59825633 0.50017350 0.28489716

X16 0.317183652 0.4882622 0.59825633 1.00000000 0.42594893 0.23834406  
X17 0.411186199 0.4189078 0.50017350 0.42594893 1.00000000 0.48672588  
X18 0.088777906 0.3067839 0.28489716 0.23834406 0.48672588 1.00000000  
X19 0.357240560 0.4254490 0.45894926 0.33550719 0.57284387 0.30803559  
X20 0.301175057 0.4673089 0.36462243 0.36833079 0.52060471 0.39031436

**X19 X20**

**X1 0.04524410 0.04173669**

X2 0.04900685 -0.12289556

X3 0.12123758 0.19976791

X4 0.17330845 0.32063879

X5 0.06413056 0.20378517

X6 0.09524230 0.20427207

X7 0.16286693 0.07663789

X8 0.42395515 0.23253328

X9 0.42834882 0.54800579

X10 0.30630738 0.16066530

X11 0.29889715 0.26434299

X12 0.41457653 0.49797790

X13 0.35724056 0.30117506

X14 0.42544899 0.46730891

X15 0.45894926 0.36462243

X16 0.33550719 0.36833079

X17 0.57284387 0.52060471

X18 0.30803559 0.39031436

X19 1.00000000 0.57039695

X20 0.57039695 1.00000000

Source : les résultats de R

### الملحق 06 - مصفوفة المركبات الأساسية لإدارة المعرفة

**Comp.1 Comp.2 Comp.3 Comp.4**

[1,] -0.25345295 -0.494893448 -1.05166823 -1.506317605

[2,] 0.20585162 0.964060551 -1.05743683 -0.962671266

[3,] -0.16433206 -0.540831924 0.31496693 0.387485665

[4,] -1.25858179 -0.889702203 0.34961506 -0.441458527

[5,] 0.88535095 -1.585272546 0.11140996 -0.867137813

[6,] 0.19325147 0.711966862 0.19065801 -0.844023234  
[7,] -1.73517235 -0.126320243 -0.17865757 0.964048897  
[8,] -1.55450163 0.936122113 -0.74479019 1.385472564  
[9,] -2.76074001 -0.774720041 -0.34439068 0.412262540  
[10,] -2.18503883 0.934563267 -0.36482769 0.600331717  
[11,] 0.59956475 0.737599996 -0.21706950 -1.244550587  
[12,] -1.67381196 -0.325316655 -0.30566232 -0.775604333  
[13,] -1.20444811 0.553564427 -0.15193733 -0.587060974  
[14,] -1.68696718 0.811752985 0.61954079 -0.724286103  
[15,] 1.05512962 0.612513126 -0.20206530 -0.815988586  
[16,] -0.09580905 1.715861711 -0.75247828 0.193822624  
[17,] 0.42238031 -0.669881006 0.66609649 0.560082413  
[18,] 2.73383558 0.043641595 2.09079950 0.184956479  
[19,] 2.17754764 -0.629403165 1.14741687 0.457428689  
[20,] 1.42125345 -0.081685520 -0.81781389 1.314720725  
[21,] 0.88556746 -0.029948700 -2.13972541 -0.002687393  
[22,] 0.59831230 1.451572848 0.29693779 0.297426568  
[23,] 0.39140875 -0.592615882 -0.47689983 0.016597870  
[24,] 0.39452263 0.951243183 0.82107104 -0.759121585  
[25,] -0.16086198 0.327384121 1.99051608 -0.559473851  
[26,] 0.80464754 1.086338225 0.30862277 0.229357553  
[27,] -0.24035536 -0.792981425 1.78077697 0.135487370  
[28,] 0.53570089 0.759352097 1.04386535 -0.645512011  
[29,] -0.99816690 -1.524546869 -0.43276103 -1.546173411  
[30,] -0.82443167 1.448858252 1.23104170 -0.599142281  
[31,] -0.17082726 -1.696486330 0.21771434 -0.523837095  
[32,] -0.20017961 -0.167927974 1.04699247 0.395970235  
[33,] 0.94845846 -0.616444193 0.50755307 -0.927861551  
[34,] -0.95588809 -0.011066555 1.16846660 -1.726651003  
[35,] 0.90394694 -0.444607914 1.25202869 0.911684990  
[36,] 0.30032436 -0.680696673 1.03073125 0.066094814  
[37,] -0.68147904 0.198706084 -0.57099611 0.310526197

[38,] -0.17814167 0.176945713 -0.81555287 0.911199768  
[39,] 0.22319280 0.306871771 0.38998886 1.011289182  
[40,] 1.33577723 1.133464489 1.36331642 1.273070692  
[41,] -0.14425959 2.034245159 -0.44702328 -0.329260914  
[42,] -0.31180477 2.287747136 -1.04714436 0.127809154  
[43,] -1.35691398 2.347608364 0.15450213 0.437659540  
[44,] 0.24800205 2.076874474 -0.73001458 -0.760859228  
[45,] -0.55033152 0.194743873 -0.23487074 0.054560943  
[46,] -0.69877327 0.659810318 -1.21443627 -1.476681431  
[47,] -1.29749307 0.892896826 1.12623145 0.459444898  
[48,] 0.38585038 0.884644011 -0.26824654 -0.615057800  
[49,] -0.31836065 -1.844061311 0.06799296 0.366365641  
[50,] -0.62082728 0.002215067 0.14418625 -1.544063886  
[51,] -0.36221069 0.463876498 1.81517894 0.265120808  
[52,] -0.92053167 0.580743029 1.42578562 -0.373480815  
[53,] -0.33561044 -1.442776465 1.73192303 -1.231067044  
[54,] 0.19720856 -0.057493314 0.02457022 -2.426882188  
[55,] -0.95059296 0.105049045 -1.72730407 -0.772475931  
[56,] 0.81678306 0.078009719 -1.88353515 -1.603401916  
[57,] 2.06061320 0.050962632 0.32609396 -1.578942082  
[58,] 1.02351974 0.505199625 -0.23189555 -0.568207700  
[59,] 1.24691135 0.426065019 0.64373306 0.588586871  
[60,] 0.28401500 0.929967569 0.82469393 0.385231313  
[61,] 0.85194341 -1.145327838 0.11017269 1.065603837  
[62,] 0.45945877 1.066135954 -0.93233001 0.909541942  
[63,] -1.89910322 0.939694376 -0.54153901 0.457002684  
[64,] -0.60957362 0.615007817 -1.74275424 0.756925110  
[65,] -1.51626176 -0.353043617 -1.68000991 0.389010364  
[66,] -0.94822824 -0.837472916 -0.90851291 0.561209795  
[67,] -0.82373053 -0.065440133 -0.16140857 0.473296341  
[68,] -0.22938799 0.782440564 2.18451763 -1.510569965  
[69,] -2.32674733 -2.179042863 1.53608456 -0.009832363

[70,] -2.62448438 -0.319264512 -0.23516941 0.542748710  
 [71,] 0.91008113 0.251125602 -0.06575252 0.384436133  
 [72,] -1.22193872 -2.250567298 -0.16159863 0.584337700  
 [73,] 1.01707598 0.426009978 -0.38856625 1.179918971  
 [74,] 1.02182740 0.043675698 -1.46110806 1.289059909  
 [75,] 2.14377909 -0.649379347 -0.26885420 0.951598721  
 [76,] 2.43015976 -0.042261564 -0.53538809 0.547587841  
 [77,] 2.35686759 -1.260782388 -0.46518472 -0.444067514  
 [78,] 1.32821613 -0.297203058 -1.88221719 -0.273764535  
 [79,] 0.83456074 -1.013766827 -1.49250237 0.925536387  
 [80,] 0.05755389 -0.158259127 -0.55222947 0.850820909  
 [81,] 1.11111775 -0.196420625 0.12234402 0.907718032  
 [82,] 0.92639365 1.046080000 -0.11235132 0.119549697  
 [83,] 0.48236713 1.255778983 0.40216019 0.853403376  
 [84,] 0.58993164 -0.183091752 0.25817994 -0.009796800  
 [85,] -0.51475117 -0.770067228 0.06516009 -0.220082166  
 [86,] -0.25574622 -0.951047880 -0.99477803 1.222246360  
 [87,] 0.84331271 -0.262122019 0.74235570 -0.748855721  
 [88,] 0.16972618 -0.666548534 -0.70150171 -0.236438456  
 [89,] 0.55249372 -1.904738846 -1.81508635 -1.225149517  
 [90,] 0.74272502 -1.959654882 -1.11723293 -0.541732418  
 [91,] -0.64557499 -1.820177959 0.11583937 0.719492962  
 [92,] -0.35416721 -1.014758369 1.58645323 2.313802248  
 [93,] -0.62978760 0.588372159 0.58361930 1.504483908  
 [94,] -0.65813939 -1.077242970 0.69337417 0.346800941

Source : les résultats de R

الملحق 07 - مصفوفة الأشعة الذاتية لإدارة المعرفة

Comp.1    Comp.2    Comp.3    Comp.4

V1 -0.1808462 0.95460729 -0.08608167 -0.2204757

V2 0.5884878 0.20465310 -0.50235915 0.5995286

V3 -0.4057590 -0.21073892 -0.85467431 -0.2459280

V4 -0.6755268 0.04930665 0.09877785 0.7290236

Source : les résultats de R

**الملحق 08: مصفوفة المركبات الأساسية لإدارة جودة التعليم العالي**

|       | Comp.1      | Comp.2        | Comp.3      | Comp.4      | Comp.5      |
|-------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| [1,]  | -0.97510320 | -0.2573667319 | 0.31267338  | 1.06267505  | -0.72849875 |
| [2,]  | 1.36103492  | -0.1041677822 | 0.22872399  | 0.28953975  | 1.56604194  |
| [3,]  | 2.67534719  | -0.0374306540 | -0.93001656 | -0.80882383 | -0.95517465 |
| [4,]  | 0.04059522  | -0.0490192155 | -0.78587393 | -0.19138106 | -0.09829056 |
| [5,]  | -0.30946945 | 0.0077161956  | -0.03911314 | -1.43059273 | -0.03756277 |
| [6,]  | 0.96001870  | -1.0996559624 | -0.90390159 | -0.03933799 | -0.41691485 |
| [7,]  | 0.05284368  | -2.0947395417 | -1.54943046 | -1.31609399 | 0.18050871  |
| [8,]  | 1.31404531  | -0.7729665365 | 0.32663570  | 0.39328106  | -0.21044621 |
| [9,]  | 0.15165200  | -0.3534366626 | 1.56961567  | 0.45242898  | -0.57113510 |
| [10,] | -0.17639918 | 0.3096175786  | 0.19630882  | -0.55637918 | 0.20248119  |
| [11,] | 0.42115742  | 0.3341497372  | -0.98494221 | 0.16634871  | 0.20680723  |
| [12,] | -0.70786037 | -1.2945693901 | 0.29664470  | -0.96188436 | -0.94743685 |
| [13,] | 1.32966326  | -0.6248839875 | -0.22444708 | -0.07728403 | 0.21055094  |
| [14,] | 2.41517281  | -0.3638101311 | 0.52381881  | -1.08855846 | -0.46853126 |
| [15,] | -0.31493359 | -0.0305549796 | -0.13153540 | -0.29409267 | -0.67306064 |
| [16,] | 0.89402794  | -1.3131890379 | -0.08235633 | -1.38874201 | 0.08478957  |
| [17,] | 0.14973327  | -0.5969912306 | 0.53465873  | -1.01602614 | 0.66121604  |
| [18,] | 0.01836284  | 0.9034620368  | 1.67059626  | 0.06376720  | 1.69996683  |
| [19,] | -0.32752350 | 0.3364557492  | 1.89851373  | -0.25928345 | 1.49417547  |
| [20,] | -1.68960456 | 1.4839582020  | 2.79684561  | -0.15911311 | 0.53258786  |
| [21,] | -1.81839150 | 1.4802094215  | 0.14309007  | 0.56107330  | 0.59640215  |
| [22,] | -0.89436809 | -0.0602809074 | 1.19731526  | 0.65131056  | 1.10840209  |
| [23,] | 0.51766045  | 1.9177756700  | 0.35382048  | 0.31163768  | -0.12450749 |
| [24,] | 0.61734639  | 1.9991880649  | 0.35498153  | 0.02077828  | 0.69969184  |
| [25,] | -1.25607714 | 0.3775676437  | 0.42704200  | 0.55276299  | -0.34457337 |
| [26,] | -0.45149682 | -0.2134776141 | 0.91096638  | -1.59426595 | 1.83109784  |
| [27,] | 0.33842812  | 1.7752780554  | -0.56837106 | 0.09385830  | 1.32688107  |
| [28,] | -0.35970472 | -0.3550040488 | 0.23024572  | 0.11309751  | 0.58438094  |
| [29,] | 0.11783475  | 1.0459026102  | 1.45912570  | -1.63246734 | 0.04778276  |

[30,] -0.02836563 -1.3519168264 0.14963127 -0.43010173 -0.27804293  
[31,] -1.12809006 -0.3906162336 0.74331647 -0.24186145 0.09688315  
[32,] 0.31804671 -0.9050543387 1.24317887 0.11169932 0.85328422  
[33,] -0.02286779 0.2112186670 0.56631808 -0.60488822 0.76394329  
[34,] -1.22413661 0.3010674021 2.08080764 -0.56222385 -0.12464926  
[35,] -1.72636461 0.0286873125 1.07488575 -0.41063244 -0.26777078  
[36,] -0.79807112 -0.0621693233 -0.11221109 -0.60414537 0.08771271  
[37,] -1.34800181 -1.2745820132 1.58505899 -0.92725916 0.22476377  
[38,] 1.11261961 0.9761396556 -0.40577319 0.32922888 1.10228550  
[39,] -0.68286825 0.4588420429 1.22206351 -0.79711208 -0.61519364  
[40,] -0.69003833 1.6130196276 -0.24198091 -0.48540831 1.24830329  
[41,] -2.45276437 0.1006589930 -1.69065245 -0.40134805 0.20528511  
[42,] -0.59669111 -0.1818087764 -0.49731363 1.24397391 0.23552514  
[43,] 1.32536605 -0.2523586168 0.70291342 -0.30863411 -1.87409708  
[44,] 1.06080538 1.6879585046 -0.29456033 0.47959910 -0.35826053  
[45,] 0.63996907 0.6493404794 0.17410315 -0.24269216 -0.60513801  
[46,] 1.22886294 0.6026932313 0.07935159 -0.78562245 -0.82690548  
[47,] 2.22035941 -0.8168335543 -0.55972607 0.27938127 0.13502911  
[48,] 2.20682037 1.7900705780 0.83412883 1.15515029 -1.26035352  
[49,] 0.73022424 0.6804550442 0.60028348 1.20956286 0.06489640  
[50,] -0.06339205 1.4047564342 0.05479912 1.65440937 -1.53209805  
[51,] 0.23433261 -1.4583908137 0.75819803 1.20286596 -0.28116943  
[52,] -0.38906741 -2.0420124286 0.04993111 0.65238912 0.19276505  
[53,] 1.36402871 -1.8886860445 -0.05933749 0.09540600 -0.03305272  
[54,] -0.30281948 -1.4638091016 0.54898355 0.07998278 2.28165446  
[55,] -1.02716105 -1.6581158499 0.86419431 -0.22478257 0.51150494  
[56,] 0.26569806 -0.7407051128 -1.34210801 -0.50177903 1.11279975  
[57,] 1.56501040 -0.8822286028 -0.06615380 -0.63846666 0.45533381  
[58,] 0.49803224 -0.5432147379 0.74156966 1.78418973 0.37254409  
[59,] -0.28969125 -0.3486641673 1.14727723 1.54357604 -0.05597242  
[60,] -1.60235595 -1.0632086246 0.18656707 1.81804974 -0.77801737  
[61,] -1.80201397 0.2681355988 -0.50684336 1.24558442 0.28805458

[62,] -2.23021717 -0.9488503536 -1.54738816 1.32574872 0.31155673  
[63,] -0.53082478 -0.2172027010 -0.68529152 2.16821906 -0.45977643  
[64,] -1.24189890 -0.8431157444 -1.39475548 0.33358831 -1.69510679  
[65,] -1.24257134 0.5665334169 -0.07192861 -1.38909173 -1.30018794  
[66,] -0.87367762 0.0003641867 -0.32016876 0.14232007 -0.09003694  
[67,] -0.02623405 -2.1003492441 -0.55948153 -1.03206788 -1.64967871  
[68,] 1.92168988 -0.9056403742 -0.73768693 -0.36649407 1.03350814  
[69,] 2.03606199 0.8277391343 -0.03921005 0.59809491 -0.29776535  
[70,] -0.15202991 1.2271423391 -0.18924300 -2.05427330 -1.45566275  
[71,] 1.24153744 0.0422068693 1.14094900 -0.73722112 0.42674785  
[72,] 2.26297719 1.0366247722 -0.94012837 -0.64031133 -0.01596832  
[73,] 1.55901190 0.1564739966 1.05729428 0.57077430 -0.70935568  
[74,] 1.06485007 0.2571848605 0.32512771 0.22959111 0.08160483  
[75,] -0.35325025 -0.0471509442 -0.54110869 0.03527189 -0.90156905  
[76,] 1.60456994 -0.2676871735 0.19275539 0.55500281 -0.95137357  
[77,] 0.48806689 -2.8217337036 -0.25495901 0.83452056 0.47510029  
[78,] 0.55918730 0.4671634330 -0.75154395 -0.55358029 0.22587230  
[79,] -0.19582352 -0.6515569784 1.11842941 1.56850754 -1.12838466  
[80,] -0.97484005 0.1572665869 0.73211081 -0.26730911 -1.09952295  
[81,] -0.26162648 0.0900414271 -0.09797802 0.16618726 -1.99252455  
[82,] -2.40824046 -1.2624373544 -0.66914926 -0.66158133 -1.07718306  
[83,] -0.23496994 1.4627898496 0.30301223 -0.52137733 -2.49049591  
[84,] -0.55084660 0.8992220554 -0.89939693 -0.65925140 0.31161764  
[85,] -0.99134843 0.0511327541 -0.89883963 -1.45927939 0.46998350  
[86,] -1.60875189 0.7838184679 -2.20278800 -0.83648470 0.36502818  
[87,] -0.40005925 -0.6339387695 -1.74428780 -0.86805590 0.75785504  
[88,] -0.56476971 0.5762188340 -1.23043719 -0.64251176 1.17769413  
[89,] 0.02144896 2.3619248551 -0.99955375 -0.73948035 0.83566361  
[90,] -1.29689785 2.0536243184 -2.15513852 -0.02300471 -0.84311164  
[91,] -1.54746466 0.6814282087 -1.55085619 1.58985054 0.62450721  
[92,] 1.20215081 0.5188116326 -1.89562179 1.13151823 0.23008867  
[93,] 1.72558370 -0.0037225571 -1.76017735 1.78382708 1.45477842

[94,] -0.69020032 0.6872689435 0.40490408 1.78202905 0.57661865

Source : les résultats de R

### الملحق 09 - مصفوفة الأشعة الذاتية لإدارة جودة التعليم العالي

|    | Comp.1      | Comp.2      | Comp.3     | Comp.4      | Comp.5      |
|----|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| V1 | 0.09430718  | -0.77599916 | 0.4522947  | 0.01399204  | 0.42914473  |
| V2 | 0.57437650  | -0.02329544 | 0.2165816  | 0.66900130  | -0.41842401 |
| V3 | -0.39510373 | 0.48451640  | 0.5452727  | 0.41396159  | 0.37476706  |
| V4 | -0.54752765 | -0.23914822 | 0.3735954  | -0.09865872 | -0.70264825 |
| V5 | -0.45310518 | -0.32455294 | -0.5582348 | 0.60921568  | 0.08118643  |

Source : les résultats de R

## المخلص:

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

يهدف هذا البحث إلى تبيان مدى الترابط الموجود بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، من خلال مجموعة عناصر التوليد-الخزن-نقل المعرفة، والمعايير كمؤشرات التخطيط الاستراتيجي والبرامج وطرق التعليم-تسيير الإدارة.

حاولنا في دراستنا التطبيقية التركيز على تقييم جودة التعليم العالي من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، حيث أن نتج عن هذا التحليل المعمق للمعطيات غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات مرتبطة بسوق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، جودة التعليم العالي، سوق العمل، برامج والطرق التعليمية.

## **Le Résumé :**

Le processus de construction des sociétés modernes doit nécessairement s'articuler autour d'une réflexion sur les conditions d'émergence de maîtrise de la connaissance, et à cet égard l'enseignement peut être considéré comme le principal levier permettant de réaliser cet objectif. Cependant, aujourd'hui notamment, les enjeux concernent davantage l'aspect qualitatif du savoir que son côté quantitatif, cette réalité étant imposée par les défis de la mondialisation. Autrement dit, la problématique de la qualité devient une préoccupation fondamentale pour tous les pays.

Cette recherche se propose de mettre en exergue la relation susceptible d'exister entre la gestion des connaissances et la qualité de l'enseignement supérieur en s'appuyant sur un ensemble d'éléments (créativité ,stock et transfert de connaissances) ainsi que des critères tels les indicateurs de planification stratégique ,les programmes et les méthodes d'enseignement ,la gestion administrative. Dans l'étude suggérée ,l'accent est mis ,par conséquent ,sur la tentative d'évaluer la dimension qualitative de l'enseignement supérieur .

Dans la pratique , ce travail s'est base' sur l'analyse de données statistiques recueillies à partir des questionnaires adressés aux enseignants . Le traitement approfondi des données a démontré l'absence d'une application effective de la norme "qualité" au sein des établissements universitaires. La concrétisation d'un saut qualitatif passe, donc, par le respect rigoureux des impératifs du "knowledge management". La formation des compétences ,la recherche, la spécialisation, le développement de passerelles entre le monde universitaire et le marché du travail peuvent constituer, de ce point de vue, des solutions appropriées à la promotion de la qualité dans les institutions de l'enseignement supérieur.

**Les mots clés : Gestion des connaissances, qualité de l'enseignement supérieur, le marché du travail. Programmes et méthodes d'enseignement.**

## **ABSTRACT :**

The process of construction of modern societies, must necessarily articulate itself around a thought on the conditions of the appropriation of the control of knowledge, then education must be considered as a principle level which permits to achieve the target . nevertheless, nowadays, the rules of the games concern mainly the qualitative aspect of the knowledge compared to the quantitative aspect. This reality is dictated by the challenges of the globalisation. That's to say, the quality question becomes a fundamental priority of all countries.

This research aims to show the relationship which may exist between the knowledge management and the quality of high education regard to a serie of elements (creativity , volume and knowledge transfert) and criteria as the strategic planning, and dices, the programmes and educational methods, the administrative management.

The suggested study focuses on the effort trying to evaluate the qualitative dimension of high education. In practice, this study is based on the statistical analysis derived from surveys provided to the teachers. The deeply treatment of data demonstrated the lack of an effective of a standard of the public universities. The achievement of a qualitative progress is subordinated to the respect of knowledge management. The training of competencies, research, the development of bridges between university and the Labor market may constitute, in this case, appropriated solutions to the promotion of quality inside the organization of high education.

**Keywords: Knowledge management ; quality of high education ; the Labor market, The programmes and educational methods.**

## الفهرس:

| الصفحة | قائمة المحتويات   |
|--------|---|
| أ      | المقدمة   |
| ب      | إشكالية البحث   |
| ب      | فرضيات البحث  |
| ت      | أهمية وأهداف البحث  |
| ث      | مبررات اختيار البحث   |
| ج      | منهجية البحث  |
| ج      | حدود الدراسة  |
| ج      | الدراسات السابقة  |
| ذ      | خطة البحث   |
| 02     | <b>الفصل الأول: إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي</b>           |
| 03     | تمهيد   |
| 04     | <b>I - الإطار النظري للتعليم العالي واتجاهاته</b>                 |
| 04     | <b>I -1- مفاهيم حول مؤسسات التعليم العالي</b>                     |
| 04     | 1. نشأة ومفهوم مؤسسات التعليم العالي                              |
| 08     | 2. أهمية وأهداف مؤسسات التعليم العالي                             |
| 09     | <b>I -2- الاتجاهات الحالية وتحدياتها في مؤسسات التعليم العالي</b> |
| 09     | 1. الاتجاهات الحالية لمؤسسات التعليم العالي                       |
| 12     | 2. تحديات وانعكاسات البيئة العالمية على مؤسسات التعليم العالي     |
| 13     | <b>II - ماهية إدارة جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي</b>          |
| 14     | <b>II -1- ماهية جودة الخدمات</b>                                  |

|    |   |
|----|---|
| 14 | 1. مفهوم جودة الخدمة  |
| 17 | 2. أهمية وقياس جودة الخدمة  |
| 18 | <b>II -2- مفاهيم إدارة الجودة</b>                                       |
| 19 | 1. تطور فكرة إدارة الجودة   |
| 22 | 2. أبعاد إدارة الجودة   |
| 23 | <b>III - الجودة في التعليم العالي</b>                                   |
| 23 | <b>III-1- مفاهيم جودة التعليم العالي وضرورة تطبيقها</b>                 |
| 23 | 1. جودة التعليم العالي وخصائصها   |
| 26 | 2. دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي                                  |
| 29 | 3. أهمية وأهداف جودة التعليم العالي                                     |
| 31 | <b>III -2- أهم التصنيفات العالمية ومعايير تحسين جودة التعليم العالي</b> |
| 32 | 1. التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي                            |
| 32 | - تصنيف شانغهاي Shanghai Jiao Tong University                           |
| 34 | - تصنيف الويبومتريكس Webometrics  |
| 36 | - تصنيف كيو أس QS   |
| 38 | - تصنيف التايمز   |
| 41 | 2. معايير جودة التعليم العالي   |
| 47 | 3. الاعتماد الأكاديمي (Accreditation) في مؤسسات التعليم العالي          |
| 50 | <b>IV - نماذج إدارة الجودة وأساليب تحسينها في مؤسسات التعليم العالي</b> |
| 51 | <b>IV-1- نماذج إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي</b>                |
| 51 | 1. إدوارد ديمينج وجودة التعليم العالي                                   |
| 53 | 2. فلسفة Joseph Juran للجودة في التعليم العالي                          |
| 55 | 3. جودة التعليم العالي و Crosby   |

|    |  |
|----|--|
| 56 | 4. Baldrig وجودة التعليم العالي  |
| 58 | IV-2- أساليب التحسين في مؤسسات التعليم العالي                          |
| 59 | 1. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي              |
| 62 | 2. مقياس بالدريج (Baldrige) في التعليم العالي                          |
| 63 | 3. أسلوب قياس جودة الخدمة SERVQUAL (مقياس الفجوة)                      |
| 64 | 4. ستة سيجما (6σ) في التعليم العالي                                    |
| 67 | 5. المقارنة المرجعية Benchmarking                                      |
| 70 | خلاصة الفصل الأول  |
| 71 | <b>الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي</b> |
| 72 | <b>تمهيد</b>   |
| 73 | <b>I - الأسس النظرية للمعرفة</b>                                       |
| 73 | <b>I-1- الإطار المفاهيمي للمعرفة</b>                                   |
| 73 | 1. مفهوم المعرفة   |
| 80 | 2. أنواع المعرفة   |
| 84 | <b>I-2- مصادر وأهمية المعرفة</b>                                       |
| 84 | 1. مصادر المعرفة   |
| 85 | 2. أهمية المعرفة   |
| 86 | <b>II- إدارة المعرفة في ظل التحولات التنظيمية والبيئية</b>             |
| 87 | <b>II-1- عوامل بروز إدارة المعرفة</b>                                  |
| 87 | 1. العوامل التنظيمية   |
| 89 | 2. العوامل البيئية   |
| 90 | 3. تطور فكرة إدارة المعرفة   |

|     |  |
|-----|--|
| 92  | II -2- ماهية إدارة المعرفة   |
| 92  | 1. مفهوم إدارة المعرفة   |
| 95  | 2. نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة  |
| 95  | - نماذج إدارة المعرفة  |
| 96  | أولاً: نموذج Takeuch NoNaka  |
| 99  | ثانياً: نموذج سلسلة القيمة المعرفية  |
| 100 | ثالثاً: نموذج Jason Gupta  |
| 101 | رابعاً: نموذج Marquardt  |
| 102 | خامساً: نموذج Wiig Keal  |
| 103 | سادساً: نموذج J . Y. BUCK  |
| 104 | سابعاً: نموذج Duffy  |
| 105 | - استراتيجيات إدارة المعرفة  |
| 107 | <b>III- إدارة المعرفة ورسمتها في مؤسسات التعليم العالي</b>                       |
| 107 | <b>III-1- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي</b>           |
| 107 | 1. تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي                           |
| 111 | 2. أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي                                  |
| 112 | <b>III-2- النشاطات الأساسية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي</b>          |
| 112 | 1. تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي                           |
| 116 | 2. نظم إدارة المعرفة ووظائفها في التعليم العالي                                  |
| 118 | <b>IV - النماذج الحديثة ومجالات ممارسة تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي</b> |
| 118 | <b>IV -1- النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل تطبيق إدارة المعرفة</b>   |
| 118 | 1. التعليم الإلكتروني إطار جديد للتعامل في مؤسسات التعليم العالي                 |
| 123 | 2. النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل إدارة المعرفة                    |

|     |   |
|-----|---|
| 127 | 2-IV- مجالات ممارسة إدارة المعرفة في التعليم العالي             |
| 127 | 1. مجالات ممارسة تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي          |
| 129 | 2. فوائد وصعوبات التطبيق في التعليم العالي                      |
| 132 | خلاصة الفصل الثاني  |
| 133 | <b>الفصل الثالث: واقع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر</b> |
| 134 | تمهيد   |
| 135 | <b>I - توجهات البحث العلمي في بعض الدول</b>                     |
| 135 | <b>I-1 - الإطار المعرفي للبحث العلمي</b>                        |
| 135 | 1. مفاهيم حول البحث العلمي                                      |
| 138 | 2. مؤشرات إنتاج البحث العلمي وتطوره لبعض الدول                  |
| 141 | <b>I-2 - مصادر الإنفاق على البحث العلمي في بعض الدول</b>        |
| 145 | <b>II - تحليل واقع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر</b>    |
| 145 | <b>II -1 - مسار التعليم العالي بالجزائر</b>                     |
| 145 | 1. التعليم العالي في فترة الاستعمار                             |
| 146 | 2. التعليم العالي بعد فترة الاستعمار                            |
| 146 | - المرحلة الأولى 1962-1970                                      |
| 147 | - المرحلة الثانية 1971-1980                                     |
| 150 | - المرحلة الثالثة 1981-2003                                     |
| 151 | - المرحلة الرابعة 2003 إلى يومنا هذا                            |
| 151 | <b>II -2 - تطور البحث العلمي بالجزائر</b>                       |
| 152 | 1. البحث العلمي خلال عقد الستينيات                              |
| 152 | 2. البحث العلمي في السبعينيات                                   |

|     |  |
|-----|--|
| 153 | 3. عقد ثمانينات البحث العلمي   |
| 155 | 4. سياسة البحث العلمي خلال 1990-1998   |
| 155 | 5. البحث العلمي في الألفية الثالثة   |
| 156 | <b>III - السياق العام للتعليم العالي في الجزائر</b>                            |
| 156 | <b>III-1 - مبادئ ووظائف التعليم العالي</b>                                     |
| 157 | 1. وظائف التعليم العالي  |
| 160 | 2. مبادئ التعليم العالي  |
| 164 | <b>III-2 - تحليل بعض المؤشرات الكمية للتعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر</b> |
| 164 | 1. الموارد البشرية والمادية للتعليم العالي والبحث العلمي                       |
| 169 | 2. الموارد المالية الموجهة للتعليم العالي والبحث العلمي                        |
| 169 | - موارد مالية موجهة للتعليم العالي   |
| 172 | - موارد مالية موجهة للبحث العلمي   |
| 174 | <b>IV - توجهات التعليم العالي في الجزائر: نحو تطبيق نظام LMD</b>               |
| 174 | <b>IV-1 - عوامل التوجه نحو تطبيق نظام LMD</b>                                  |
| 176 | <b>IV -2 - ماهية نظام LMD</b>  |
| 176 | 1. تعريف نظام LMD  |
| 178 | 2. أهداف نظام LMD  |
| 180 | <b>IV -3 - التجربة الجزائرية في ظل نظام LMD</b>                                |
| 181 | 1. المبادئ التي يعتمد عليها نظام LMD في الجزائر                                |
| 186 | 2. الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام LMD                                     |
| 188 | خلاصة الفصل الثالث   |

|         |   |
|---------|---|
| 189     | <b>الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية</b> |
| 190     | <b>تمهيد</b>  |
| 191     | <b>I - إجراءات الدراسة الميدانية</b>                  |
| 192     | I-1- منهج الدراسة                                     |
| 192     | I-2- مجتمع الدراسة                                    |
| 192     | I-3- أداة الدراسة                                     |
| 193     | I-4- صدق الأداة                                       |
| 195     | I-5- تطبيق الاستبانة                                  |
| 196     | I-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة          |
| 197     | I-7- الإطار النظري لانحدار المركبات الأساسية          |
| 199     | <b>II - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>          |
| 199     | II-1- الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية              |
| 223     | II-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية                  |
| 231     | II-3- الانحدار على المركبات الأساسية PCR              |
| 238-237 | <b>خلاصة الفصل الرابع</b>                             |
| 239     | <b>الخاتمة</b>  |
| 249-248 | <b>قائمة الإشكال</b>                                  |
| 251-250 | <b>قائمة الجداول</b>                                  |
| 272-252 | <b>قائمة المراجع</b>                                  |
| 305-273 | <b>قائمة الملاحق</b>                                  |