

رقم التسجيل:...../.../.../... N°:

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف-المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الأستاذة المشرفة:
أ. بن سالم أمال

إعداد الطالبة:
بوجمعة سميرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسة	1- د. زواوي حميدة
مشرفة ومقررة	2- أ. بن سالم أمال
مناقشة	3- د. شنبي صورية

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative flourish in purple, red, and yellow colors, featuring a central diamond shape with a small circular emblem inside, and symmetrical scrollwork extending outwards.

تَشْكُرَات

الحمد لله الذي له ما في السموات وما في الأرض
وله الحمد في الدنيا والآخرة وهو الحكيم الخبير،
حمدا يليق بجلاله وقدرته وعظيم شأنه، عالم الغيب
والشهادة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
محمد صلى الله عليه وسلم قد بلغ الرسالة وأدى
الأمانة.

أتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى جميع الأساتذة
الكرام في قسم التسيير تخصص إدارة أعمال على ما
بذلوه من جهد طوال سنوات الدراسة، كما ويسرني
أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والامتنان والعرفان
إلى الأستاذة "بن سالم آمال" مشرفتي على الدراسة
التي ساعدتني ولم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها
التي كانت عوناً لي على إكمال هذه الدراسة.
وكذلك الشكر موصول إلى عضوات لجنة المناقشة
اللواتي شرفنني بالموافقة على مناقشة هذا العمل
المتواضع.

إلى أساتذة كلية التكنولوجيا الذين لم يبخلوا علي
بالمعلومات اللازمة لإنجاز هذا العمل.



إهداء

- إلى منارة العلم والمصطفى والأمين الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى نبي الرحمة والنور سيدنا محمد (ص).
- إلى الوالدين الكريمين أمد الله في عمرهما ورزقهما الصحة والعافية.
- إلى من سار معي نحو الحلم، خطوة بخطوة بذرناه معا وحصدناه معا، إلى زوجي العزيز.
- إلى أبنائي وقرة عيني: أمل، أحمد، شروق.
- إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم: إلهام، ماري، ملك، تميم.
- إلى كل من مد يد العون لي من قريب أو بعيد.
- إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

❖ فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	❖ الإهداء
	❖ شكر و عرفان
	❖ فهرس المحتويات
	❖ قائمة الجداول والأشكال
	❖ قائمة الملاحق
أ	الإطار العام للدراسة
	مقدمة
أ- و	
07	الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي
08	تمهيد الفصل
09	المبحث الأول: الإطار النظري للجامعة (مؤسسات التعليم العالي) والأداء التعليمي
09	المطلب الأول: مفاهيم حول الجامعة ومؤسسات التعليم العالي
09	أولاً- مفهوم التعليم العالي
09	1- تعريف التعليم العالي
10	2- أهمية التعليم العالي
10	ثانياً- مفهوم مؤسسات التعليم العالي
10	1- تعريف مؤسسات التعليم العالي
11	2- خصائص مؤسسات التعليم العالي
11	ثالثاً- مفهوم الجامعة
11	1- تعريف الجامعة
12	2- أهداف الجامعة
12	3- وظائف الجامعة
13	المطلب الثاني: ماهية الأداء وتحسينه
13	أولاً- ماهية الأداء
13	1- تعريف الأداء
14	2- عناصر الأداء
14	3- محددات الأداء
14	4- أهمية الأداء في المؤسسة
15	5- أنواع الأداء
16	6- العوامل المؤثرة على الأداء
16	ثانياً- تحسين الأداء
17	1- مفهوم تحسين الأداء
17	2- خطوات تحسين الأداء
18	3- مداخل تحسين الأداء
18	المطلب الثالث: الأداء التعليمي وسبل تحسينه
18	أولاً - الأداء التعليمي
18	1- مفهوم التعليم
18	2- الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس)
19	3- الأداء التعليمي

19	4- خصائص الأداء التعليمي
20	5- تقييم الأداء التعليمي
21	ثانيا- سبل تحسين الأداء التعليمي
21	1- معايير تحسين الأداء التعليمي
22	2- أسباب التوجه نحو تحسين الأداء التعليمي
22	3- فوائد تحسين الأداء التعليمي
23	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة
23	المطلب الأول: ماهية المعرفة
23	1- النشأة والتطور
23	2- تعريف المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها
26	3- أهمية المعرفة
27	4- أنواع المعرفة
29	5- مبادئ المعرفة
29	6- خصائص المعرفة
30	7- مصادر المعرفة
31	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
31	1- النشأة والتطور
32	2- مفهوم إدارة المعرفة
33	3- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة
33	4- عناصر إدارة المعرفة
34	5- أهمية إدارة المعرفة
34	6- أهداف إدارة المعرفة
35	7- الفائدة من إدارة المعرفة
35	8- وظائف إدارة المعرفة
36	9- عمليات إدارة المعرفة
39	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها
39	أولا- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها
39	1- المتطلبات
41	2- عوامل نجاح إدارة المعرفة
41	ثانيا - معوقات إدارة المعرفة
42	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بالجامعة
42	المطلب الأول: إدارة المعرفة في الجامعة
42	1- ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة
42	2- الأسس التي تركز عليها إدارة المعرفة في الجامعات
43	3- سمات إدارة المعرفة المرجوة في الجامعات
43	4- عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات
44	المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة
45	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التعليمي في الجامعة
45	أولا- إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي
45	1- مساهمة إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي
46	2- تحسين الخدمات الطلابية والخريجين

47	3- تحسين المناهج والبرامج
48	ثانيا- إدارة المعرفة و الأداء الإداري
48	1- تحسين الخدمات الإدارية
49	2- مساهمة إدارة المعرفة في مجال تحسين الخدمات الإدارية
49	3- دور إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي
49	ثالثا- إدارة المعرفة والأداء المجتمعي
52	الفصل الثاني: دراسة حالة كلية التكنولوجيا بجامعة المسيلة
53	تمهيد
54	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها
55	المطلب الثاني: خطوات الدراسة الميدانية وأداة تحليل البيانات
55	المبحث الثاني: عرض لكلية التكنولوجيا بجامعة المسيلة
55	المطلب الأول: تقديم لكلية التكنولوجيا
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
59	المبحث الثالث: تحليل المقابلات في الكلية محل الدراسة
59	المطلب الأول: مناخ المقابلات في الكلية محل الدراسة
61	المطلب الثاني: عرض عام لمحتوى مقابلات عينة الدراسة
62	المطلب الثالث: التحليل التقليدي لمقابلات عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة
69	المطلب الرابع: تحليل وتقييم الجدول
74	الخاتمة
74	1- أهم نتائج البحث
74	2- اختبار الفرضيات
75	ثانيا: الاقتراحات
77	ثالثا: آفاق الدراسة
78	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نموذج لتحسين الأداء	.1
17	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	.2
18	التسلسل الهرمي للبيانات والمعلومة والمعرفة حسب براين بيرجرون	.3
24	الطرق الأربعة لخلق المعرفة	.4
29	أنماط تحويل المعرفة	.5
30	لؤلؤ تحويل المعرفة	.6
31	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	.7
47	الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا	.8

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	جدول مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	.1
45	تخصصات الليسانس في الكلية	.2
45	تخصصات الماستر في الكلية	.3
46	تخصصات الماستر المهني في الكلية	.4
46	تخصصات الدكتوراه في الكلية	.5
48	مناخ المقابلة الحرة والنصف موجهة مع أطراف ذات الصلة بالموضوع	.6
52	التحليل التقليدي للمقابلات	.7

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
76	قائمة المحكمين	.1
77	يمثل دليل المقابلة	.2
78	الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 27 جانفي 2010	.3

المقدمة

مقدمة

أضحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل التحولات والتغيرات السريعة منها الثورة التكنولوجية و ظهور المفاهيم الفكرية كالعولمة وثورة المعلومات.

كما تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الحصول على المعرفة واستخدامها بشكل أفضل وسريع، حيث يؤدي تطبيقها إلى تحقيق العديد من الفوائد والإيجابيات كاتخاذ القرارات وزيادة الكفاءة والفعالية. ومن بين المؤسسات الأكثر حاجة لتني إدارة المعرفة هي الجامعات لأن نشاطها في الأساس معرفي وعلمي، فهي قطب المعارف وصناع المعرفة، حيث فرض عليها مجتمع المعرفة أدورا ومهاما جديدة كإنتاج وتطبيق المعرفة باعتبارها ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المجتمع.

إشكالية الدراسة

مع تزايد إدراك الجامعات بأن المعرفة وتطويرها هو مصدر تحسين الأداء التعليمي والعملية التعليمية والارتقاء بجودة مخرجاتها ، حيث مكنت المعرفة هذه المؤسسات التعليمية من إعادة تحديد أهدافها وسياساتها وهندسة عملياتها وتحقيق الميزة التنافسية فيها، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجودا جوهريا غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس، ووضع ذلك تحديات أمام الجامعات في البحث في أفضل السبل لإدارتها، من أجل تشجيع عمليات إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها وتطبيقها والتي تؤثر إيجابا في تحسين التعليم والإنتاج العلمي والتجديد والابتكار، وفي ظل محدودية الدراسات حول إدارة المعرفة ودورها في مجال التعليم العالي بصفة عامة والأداء التعليمي بصفة خاصة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

ومن خلال دراستنا هذه سنحاول الوصول إلى سبل ترقى بالتعليم العالي والبحث في بلادنا، وقد ركزنا في الدراسة على حالة محددة وهي كلية التكنولوجيا بجامعة المسيلة كإحدى المؤسسات التعليمية في الجزائر، حيث قمنا بتشخيص ودراسة وتحليل إدارة المعرفة في الكلية ودورها في تحسين الأداء التعليمي.

وقد تبلورت إشكالية دراستنا في التساؤل التالي:

هل لإدارة المعرفة دور في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

الأسئلة الفرعية

تنبثق من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توفر إدارة الكلية المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة بكلية التكنولوجيا؟
- 2- ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي الأكاديمي بكلية التكنولوجيا؟
- 3- ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي الإداري بكلية التكنولوجيا ؟
- 4- ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي المجتمعي بكلية التكنولوجيا ؟

فرضيات الدراسة

ولمعالجة الإشكالية والأسئلة المطروحة، اقترحنا الفرضيات التالية:

- 1- توفر إدارة كلية التكنولوجيا المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة بكلية التكنولوجيا ؛
- 2- تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين الأداء الأكاديمي بكلية التكنولوجيا ؛
- 3- تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإداري بكلية التكنولوجيا ؛
- 4- تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين الأداء المجتمعي بكلية التكنولوجيا .

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع للدراسة، ما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع، وحادثة على مستوى الدراسات الجزائرية رغم أهميته البالغة لمؤسساتنا؛
- الدور الذي تلعبه حاليا إدارة المعرفة في إطار ما يسمى باقتصاد المعرفة؛
- التعمق في دراسة إدارة المعرفة في جامعة المسيلة ودورها في تحسين الأداء التعليمي؛
- تشخيص واقع إدارة المعرفة في كلية التكنولوجيا كإحدى كليات جامعتنا، ومعرفة مدى تركيزها على تحسين الأداء التعليمي، خاصة وأنها تحتضن أهم مشروعين بجامعتنا وهما دار المقاولاتية والابتكار؛
- اهتمامنا بموضوع إدارة المعرفة والتطور التكنولوجي، والميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا المجال؛

أهداف الدراسة

تتمثل أهم أهدافنا من القيام بهذه الدراسة فيما يلي:

- 1- تحسين وتطوير التعليم في كلية التكنولوجيا ؛
- 2- إبراز فائدة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وما يعود على المجتمع؛
- 3- تحقيق التناسق و التكامل والترابط بين أهداف الجامعة وأهداف المجتمع؛

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: وتمثل فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في الجامعات، باعتبارها من المفاهيم الحديثة خاصة بالنسبة لأهميتها كمدخل لتحسين الأداء التعليمي.
- تناول الدراسة موضوعات أساسية تتعلق بإدارة المعرفة والأداء التعليمي بالجامعة، وهو بلا شك محل للإثارة والاهتمام في الوقت الحاضر.

- الأهمية العملية: وتمثل فيما يلي:

- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية المؤسسة الجامعية، والتي تعد مؤسسة معرفية بطبيعتها، وتأتي في مقدمة المؤسسات المنتجة للمعرفة والموزعة لها في آن واحد، ما يجعلها تحسن من أدائها التعليمي عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.
- تعتبر الدراسة بمثابة محاولة لتحديد سبل وطرق تحسين الأداء التعليمي الذي تسعى له الجامعة من أجل التطوير من خلال تحسين أداء الأستاذ والطالب، وتطوير البرامج، والبحث العلمي بما يتماشى ومتطلبات المحيط .

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تعتبر كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ميدان دراستنا التطبيقية، والحالة المحددة كعينة لدراسة الموضوع والتعمق فيه هي أساتذة كلية التكنولوجيا.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية ابتداء من 05 ماي إلى غاية 14 جوان 2019.
- **الحدود الموضوعية:** يحاول البحث التركيز والإلمام بمختلف الجوانب والمفاهيم والمتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التعليمي بالكلية محل الدراسة.

منهج البحث وأدوات الدراسة:

- **منهج البحث:** تعتمد الدراسة على المناهج التي تتلاءم وطبيعة الموضوع، ويتعلق الأمر بالمنهج الوصفي التحليلي، وكذلك منهج دراسة الحالة الذي يعتبر أحد أنواع المنهج الوصفي في الدراسات الاجتماعية، وهذا من أجل تناول جميع جوانب الدراسة بشكل يناسب الموضوع نظرياً وميدانياً، والوصول إلى أهم النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات.
- **أدوات الدراسة:** في سبيل جمع المعلومات التي تسمح باختبار الفرضيات تعتمد الدراسة على المقابلة الشخصية مع عدد من المستجوبين، والملاحظة العلمية المباشرة وطريقة التحليل التقليدية والتي يتم فيها تحليل أجوبة عينة الدراسة بعمق.

الدراسات السابقة:

تتمثل أهم الدراسات التي تناولت وعالجت الموضوع بصفة عامة فيما يلي:

الدراسات العربية: وهي كالاتي:

- 1- دراسة دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية" ، الأردن ، 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية، وهي الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية، وعمليات إدارة المعرفة، وأثر هذه العلاقة في تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان، وشملت عينة الدراسة 300 موظفاً من حملة الدبلوم المتوسط، وتوصلت الباحثة لعدد من النتائج، من أهمها: وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاية العمليات الداخلية من جهة أخرى.

2- دراسة عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، فلسطين، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان، وشملت عينة الدراسة 327 عاملاً من العاملين الإداريين في الجامعة، واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية للإجابة عن بعض تساؤلات الدراسة، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير مكان العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والجنس.

3- دراسة ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، فلسطين، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها، وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وشملت عينة الدراسة 359 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية بغزة. وتوصل الباحث لعدد من النتائج أهمها: وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية تعزى للدرجة العلمية وخبرة أفراد الهيئة التدريسية، ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة والاشتراك بقواعد البيانات وتنوع المكتبة، وبين ضمان جودة التعليم العالي.

4- دراسة الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، فلسطين، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وبلغت عينة الدراسة 279 فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها: درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة التالية: البيانات والمعلومات بوزن نسبي 71.98%، المعرفة الضمنية، 79.64%، المعرفة الصريحة 72.72%، البنية التحتية والتكنولوجيا 81.43%، رأس المال البشري 69.35%.

5- دراسة العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص،

والجامعة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة على 196 أكاديمياً، واستخدمت استبياناً إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتوصلت إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة.

ب. الدراسات الأجنبية: وهي كالتالي:

1- دراسة سينغ ، دور القيادة في إدارة المعرفة

« Singh ,Role of leadership in knowledge management, Malaysia,2008 »

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة المعرفة، وتأثير هذه الأنماط على ممارسات عدم إدارة المعرفة في شركة برمجيات هندية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وشملت عينة الدراسة 331 موظفاً يعملون في شركة لإنتاج البرمجيات في الهند. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن لنمط القيادي التوجيهي والمساند له تأثير سلبي في ممارسات إدارة المعرفة، النمط القيادي الاستشاري والمفاوض له تأثير إيجابي في ممارسات إدارة المعرفة، سلوك النمط القيادي المفاوض هو الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة بنوعيهما الضمني والصريح، حيث يمنح الحرية الكافية للتفكير والتصرف.

2- دراسة جيرارد ومكينتير، نمذجة إدارة المعرفة في القطاع العام.

«Girard and McIntyre ,Knowledge Management Modeling in Public Sector, kanada 2010»

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الاستخدام الأمثل لنموذج إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام، وقد اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة حالة الحكومة الفدرالية في كندا، والوقوف على نموذج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الكندية، وقد توصل الباحثان إلى أن نموذج (Inukshuk knowledge) والذي يتضمن (التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، والمقاييس) هو النموذج الكلي الذي يضمن للمؤسسات تحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة، وأن مقومات إدارة المعرفة الخمسة (التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، المقاييس) قد ساهمت بإيجابية نحو تمكين المؤسسات لتحقيق أهدافها.

3- دراسة قاسم، العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية).

« kasim, The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, Malaysia,2010 »

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد أداة

الاستبيان، وشملت عينة الدراسة 500 عاملاً من العاملين في الوزارات الماليزية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

تعليق مختصر: أغلب الدراسات السابقة المذكورة اعتمدت في تحليل نتائجها على الاستبيان وجرت في دول أخرى، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المقابلة والملاحظة المباشرة في كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكل دراسة من هذه الدراسات تطرقت إلى جانب معين مثلاً: المتطلبات، أو واقع إدارة المعرفة في الجامعات، درجة ممارسة إدارة المعرفة، بينما الدراسة الحالية استعانت بهذه الدراسات للخروج بدراسة شاملة تلمس جميع جوانب إدارة المعرفة من أهمية ومتطلبات وعمليات وكذلك دورها في تحسين الأداء التعليمي بالكلية محل الدراسة والذي يشمل كل ما هو مرتبط بالجامعة من أساتذة، ومناهج، وبمحت علمي، وخدمات طلابية، والجانب الإداري والمجتمع، بالإضافة إلى أن بيئة المؤسسة الجزائرية تختلف عن المؤسسات الأخرى.

خطة الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، كالآتي:

- الإطار العام للدراسة (المقدمة): يركز على أهم العناصر التي تتمحور حولها الدراسة.
- الفصل الأول: حيث تم التركيز على الأداء التعليمي في الجامعة وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما.
- الفصل الثاني: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية، حيث تم تبيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي في كلية التكنولوجيا بجامعة المسيلة، عن طريق الجمع بين المتغيرين وتوضيح العلاقة بينهما وتحليلها وتفسيرها، بغية الوصول إلى نتائج موضوعية تناقش وتحلل في سياق الفرضيات الموضوعية.
- الخاتمة: تتناول مختلف نتائج الدراسة المتوصل إليها النظرية والتطبيقية، فضلاً عن التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد الفصل

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي " القرن الرقمي " إذ تسعى المؤسسات إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات.

كما أضحت المعرفة محركاً للاقتصاد والتقدم الاجتماعي، والسلاح الفعال لأي مؤسسة من المؤسسات إذا دارته بشكل جيد، ومن هنا بزغت أهمية إدارة المعرفة والتي تعمل على تنظيم ما لدى المؤسسات من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، ومساندة عملية صنع القرار، وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق التميز والميزة التنافسية، وتعتبر الجامعات أكثر المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها لأنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية، في الوقت الذي فرض عليها مجتمع المعرفة أدواراً ومهاماً لعل من أهمها إنتاج وتطبيق المعرفة عن طريق الاستثمار في المعرفة باعتباره ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المجتمع، وضرورة حتمية لتطوير التعليم وتحديثه وحل مشكلاته، إلا أنه شهد تراجعاً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، الأمر الذي يجعله في أشد الحاجة لتطبيق إدارة المعرفة لتطويره وتحسينه، ومن هنا برز احتياج الجامعة لإدارة المعرفة لتمكين من الانتقال من مستوى الإدارة التقليدية إلى إدارة أكثر فاعلية تشجع عمليات إيجاد المعرفة ونشرها وتطبيقها من أجل تحسين الأداء التعليمي وإنتاجيته والوصول به إلى درجة من التميز.

وعليه فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسة وهي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للجامعة والأداء التعليمي

- المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

- المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في الجامعة

المبحث الأول: الإطار النظري للجامعة والأداء التعليمي

سنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم المرتبطة بالجامعة والأداء التعليمي.

المطلب الأول: مفاهيم حول الجامعة ومؤسسات التعليم العالي

يعد التعليم العالي من أبرز القطاعات التي تغير أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، ونظرا لما يواجهه قطاع التعليم العالي من تحديات وتغيرات مستمرة يمكن لها أن تؤثر بصورة سلبية على خدمات مؤسسات التعليم العالي، سعت معظم الدول إلى تبني مختلف نظم تحسين أداء التعليم العالي حتى تتمكن مؤسساتها التعليمية من مواجهة مختلف التحديات وتكسب رضا الأطراف المستفيدة من خدماتها. ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم التعليم العالي والجامعة.

أولا- مفهوم التعليم العالي

سنتعرف على مفهوم التعليم العالي من خلال تعريفه و أهميته.

1- تعريف التعليم العالي:

تعرف منظمة اليونسكو التعليم العالي بأنه "كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية، أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"، ويشير هذا التعريف إلى أن التعليم العالي ينطوي على خصوصية وأهمية بالغة في إعداد الفرد وتأهيله، وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتخصصة، وقابليته للاندماج ومسايرة التطورات الحاصلة في عالم اليوم.

وهناك تعريف آخر للتعليم العالي بأنه المرحلة الأولى من الدراسة في الجامعة والتي يتوجه لها الطلبة أثناء حضور الصف لتلقي كافة مناهج البحث والدروس المتخصصة، والتي من خلالها يصبح الطالب إطارا ذو كفاءة علمية ومهنية في مجال تخصصه، بالإضافة إلى الزاد العلمي الذي يحصله خلال فترة التعليم العالي والتعليم مشتق من القيم والقيم تعتبر ركيزة بواسطتها تستند النشاطات الفردية والجماعية معناها، فالقيم إذن تعطي معنى الحياة.¹

كما يعرف التعليم العالي على أنه ذلك النوع من التعليم المختص بإعداد القيادات العلمية والعسكرية التي تتولى قيادة المجتمع ناهيك عن ما يقدمه من إعداد وتجهيز للإطارات العلمية المختصة التي تتولى بالبحث والفحص والدراسة المتأنية لمشاكل المجتمع بغية تطويره ومن أهم وظائفه نشر المعرفة وتطويرها ورفع المستوى الحضاري والعلمي والفكري للأمة بالتأهيل المناسب وإشاعة الثقافة المواطنين.²

وفي الجزائر يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية وفقا لقانون رقم (99-05) بأنه كل نمط للتكوين والبحث، يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي.³

والتعليم العالي في الجزائر هو مجال التكوين المسئول على تهيئة رجال يفيدون التنمية، وهو المسئول الأول على تكوين الإطارات لتلبية

¹ أمين يوسف، تطور التعليم العالي، الإصلاح والأفاق السياسية، ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص16.

² بوعودي يسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة، ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008-2009، ص8.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي للتعليم العالي، قانون رقم 99-05، الجريدة الرسمية المؤرخ في 04 أبريل 1999، ص05.

حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويمكن القول أن التعليم العالي نشاط ونظام تعليمي تقدمه مؤسسات التعليم العالي إلى الطلبة، والذي من خلاله يمكن نشر المعرفة بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية، وهذا يتطلب توفير الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لذلك، بهدف إكساب الفرد معارف، مهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل.

2- أهمية التعليم العالي:

تحاول مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن الاستجابة لمتطلبات العصر، من خلال إعداد الأفراد المؤهلين في شتى المجالات للعمل، وقيادة مختلف المؤسسات نحو تحقيق أسباب التنمية، التي تمثل محصلة مطالب مختلف المجتمعات من دون استثناء. وقد أصبح التعليم العالي ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرتبط بتقدم الأمم وبقدرتها على توظيف العلم في خدمة الفرد والمجتمع. وأصبح العمل على تطوير أنظمة التعليم العالي يتلاءم والأهداف والمصالح العامة العليا من الأولويات ومجال الاهتمام الرئيسي للحكومات والمؤسسات التعليمية والمتخصصة، إذ يعتبر التعليم العالي مصنع إعداد القيادات الفنية والإدارية والأخصائية في المجتمعات المتقدمة وفي الدول النامية، ويتسم بالطابع الأكاديمي الذي يتجه نحو إعداد القوى البشرية اللازمة لحاجات المجتمع.

لذلك تبذل الجهود من أجل إيجاد التوازن بين مخرجات ومنتجات مؤسسات التعليم العالي، وبين الاحتياجات والمتطلبات الحقيقية لسوق العمل وللمجتمع، وبين ضرورة توفر فرص التعليم لأكثر عدد من الشباب من جهة، وبين رفع المستوى من جهة أخرى.

ثانياً: مفهوم مؤسسات التعليم العالي

سنتناول تعريف مؤسسات التعليم العالي وخصائصها.

1- تعريف مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي كمصطلح جملة مركبة من ثلاثة كلمات، تهدف للنشاطات المعرفية الثلاث بمنظار التعليم العالي، نجد أن كلاً من نشاطات البحث العلمي وتوليد المعرفة، ونشاطات التعليم والتدريب ونشر المعرفة، تدخلان في جوهر مهمات مؤسسات التعليم العالي ويضاف إلى ذلك أن توظيف المعرفة، بمعنى توظيف الأفكار الجديدة التي تُقدمها نشاطات البحث العلمي، وكذلك توظيف المهارات المعرفية التي تُنتج مخرجات نشاطات التعليم والتدريب، مسألة تدخل ضمن مهمات تفاعل مؤسسات التعليم العالي، مع مؤسسات المجتمع الأخرى القائمة على توظيف المعرفة عملياً والاستفادة من مُعطياتها¹.

فمؤسسات التعليم العالي هي كل مؤسسة تقبل طلبة أتموا دراستهم الثانوية، ويحصلون في نهاية دراستهم الجامعية أو المهنية على درجة علمية معينة.

ومن بين مؤسسات التعليم العالي الجامعة، والتي تعتبر كمؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم الثانوية، وهي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، وهناك بعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات

¹ نفس المرجع، ص 05.

التقنية، المدرسة العليا، وتختلف من بلد لآخر¹.

2- خصائص مؤسسات التعليم العالي:

- تتصف مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من الصفات التي تميزها عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى والتي تتمثل فيما يلي²:
 - نشاط مؤسسات التعليم العالي ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى مضمونه التعليم والبحث العلمي، والذي يتطلب إدارة فعالة؛
 - تعد مؤسسات التعليم العالي لاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها؛
 - يعد الاستثمار في هذا القطاع استثمارا طويل الأجل ولا تظهر نتائجه في المدى القصير أو المتوسط أحيانا، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب الاستثمارات الأخرى، ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام مؤسسات التعليم العالي خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف إلى الربح؛
 - ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيراتها من المؤسسات التعليمية بصلات ذات طبيعة خاصة، حيث تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية؛
 - تقدير مؤسسات التعليم العالي للمعرفة، لأنها تدرك أهميتها وتعرف دورها في الحفاظ عليها واستمرار بقائها وفي تطور المجتمع وتقدمه وتحركه إلى الأمام؛
 - التعليم العالي يضمن منظورا اجتماعيا في المقام الأول، من منطلق أن مؤسسات التعليم العالي تسعى لخدمة المجتمع في شتى مجالاته وبالتوازي والتعاون مع المؤسسات الأخرى في الدولة؛
 - التعليم العالي يعمل ضمن منظور ثقافي عام، والذي يفسر من خلال اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالبعد الفلسفي للحياة واستعراض الثقافات البديلة والرائدة في العالم، والتي لا تتعارض مع مبادئ المجتمع ووضعها خدمة لمجالات الحياة المتعددة؛
 - التعليم العالي يعمل ضمن منظور اقتصادي من خلال تسخير مختلف العلوم والتكنولوجيا لتحقيق الإنتاج الوفير ذو التنافسية العالية المتمثلة في التميز بالجودة والأسعار التنافسية المناسبة مع هذه الجودة، وكل هذه العناصر تمثل السلاح الفتاك الذي يميز العصر الحالي للسيطرة على الأسواق وتحقيق الربحية لآجال طويلة³.
- ومن مؤسسات التعليم العالي الجامعة والتي سيتم التطرق إليها في النقطة الموالية.

ثالثا: مفهوم الجامعة

سنطرق إلى تعريف الجامعة وأهدافها ووظائفها.

1- تعريف الجامعة:

كلمة الجامعة **university** مأخوذة من الكلمة اللاتينية **universitas** والتي تعني الرابطة التي تضم عملا أو حرفه معينة، ليصبح اللفظ فيما بعد يطلق على الاتحاد العلمي أو النقابة التي تشمل عددا من رجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلابا.

¹ محمد مقبل عليمات، النظام التربوي الأردني في ضوء النظم التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص158.

² بليلة محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص56.

³ أحمد بن عيشاوي، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 20-05-2015، ص256.

فالجامعة هي أحد أنواع مؤسسات التعليم العالي، بحيث لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعلمي لمفهوم الجامعة، ويمكن إعطاء تعريف موحد من خلال النظر لعدة زوايا لهذه المؤسسة، فعند علماء التربية " هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي"، وفي نظر علماء الاجتماع "هي مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع"، أما عند الباحثين في مجال الاقتصاد "فهي مؤسسة هدفها إعداد رأس المال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما، بأقل التكاليف الممكنة أو بمنطق الرشادة والاحتراز والتواصل العقلائي". ويقودنا هذا إلى القول بأن الجامعة تمثل "مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها، من خلال مخرجات الاستثمار في رأس المال البشري"، ولهذا فالجامعة ليست مجرد نظام إداري اجتماعي بل منظومة متكاملة الأنساق تحقق التوازن مع المجتمع لأنه منطلقها ونهايتها والتنمية المستدامة هدفها.

ويمكن القول بأنها محيط يعبر عن تفاعلات مجموعة من عناصر العملية التعليمية التكوينية: الأستاذ(عضو هيئة التدريس)، الطالب، الإدارة. وهي مكان لنشر المعرفة العلمية واكتشافها والمساهمة في ترقية الفرد وتنميته من خلال التدريس والبحث العلمي.

2- أهداف الجامعة:

إن الجامعة وجدت من أجل ممارسة التعليم والتكوين، وأما المعاهد والمدارس العليا فقد وجدت من أجل التكوين والتدريب على بعض المهارات الجديدة، والتي تتطلب إعدادا خاصا يختلف عن التعليم الكلاسيكي، وبالتالي فإن الجامعة تنتج العلم والبحث العلمي، في حين أن المعاهد والمدارس تنتج "مهارات".

ويمكن تلخيص الأهداف التي تمضي الجامعة في تحقيقها، في الآتي¹:

- الحرص على تكوين علمي عالي وخلق النخبة المثقفة و إعداد البحوث وتدعيم النشر؛
- تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق توفير القوى العاملة التي يتطلبها سوق العمل والتقدم التقني؛
- المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب والظموحات التنموية في المجتمع، وزيادة قدرة التعليم على تغيير القيم والعادات غير المرغوب فيها، لخدمة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية والقضاء على البطالة؛
- إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كافة المستويات والمهن، وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة للعمل المستهدف، وبما يمكنها من التعايش مع العصر التقني، وتطوير وسائلها محليا مع التركيز على العلوم وتطبيقاتها المختلفة؛
- إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي مما يضمن الكشف عن المعارف الجديدة والإبداع والابتكار والتجديد في شتى ميادين الحياة والعلم والمعرفة والفن وحتى إرساء الديمقراطية الصحيحة لتحرير الاقتصاد من الضغوطات البيروقراطية.

3- وظائف الجامعة:

تقوم الجامعة بعدة وظائف تؤهلها لأن تكون مصدرا لصناعة رأس المال البشري وتطويره، وتتمثل وظائف الجامعة فيما يلي:²

¹ باشوية سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2008، ص 137.

² عزى الأخضر ونادية إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة لواقع الجامعة الجزائرية، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016، ص

- **التكوين الجامعي:** هو تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى، لكي تقوم بالترشيد والبحث العلمي وإنتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة وتنظيم إدارة المجتمع والدولة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا". فضلا عن ذلك فالتكوين الجامعي هو ذلك النمط من التكوين الذي يعمل على تنمية رأس المال البشري من أجل إعداد الكفاءات والإطارات من مخططين ومسيرين وغيرهم من أصحاب المهن الرفيعة في المجتمع من أجل مواصلة البحث العلمي في مختلف التخصصات، والمشاركة في تطوير المجتمع وتنميته.

- **البحث العلمي:** هو نشاط حيوي وديناميكي هادف ومنظم يسعى لدراسة الظواهر دراسة علمية من أجل إزالة الغموض عنها، وتفسيرها والتحكم فيها وتوجيهها وتسخيرها بما يخدم ويسهم في تنمية المجتمع وتطويره وإشباع حاجات الإنسان ورغباته، فللبحث العلمي أهمية كبرى في التنمية بمجالاتها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والثقافية مما دفع بالكثير من الدول للاهتمام به.

- **خدمة المجتمع:** تكمن وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع في ذلك النشاط المنجز لحل مشكلات المجتمع أو لتحقيق التنمية الشاملة في عدة مجالات ، كما أن خدمة الجامعة للمجتمع تعني قيام الجامعة بنشر الفكر العلمي المرتبط ببيئة الكليات وإشاعته، وتقوم بتبصير الرأي العام بما يجري في مجال التعليم فكرا وممارسة، وعليها يقع تقويم مؤسسات المجتمع وتقديم المقترحات لحل قضاياها ومشكلاته، وكذا الإدلاء بتصورات وبدائل تثير وتشجع فكرا تربويا داخل المجتمع.

المطلب الثاني: ماهية الأداء وتحسينه

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. و من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المفاهيم الأساسية للأداء وتحسينه.

أولا- ماهية الأداء:

سننتقل إلى أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالأداء من خلال ما يلي:

1- تعريف الأداء: هناك عدة تعاريف للأداء ويمكن طرحها حسب كل باحث كما يلي:

-الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام؛¹

-الأداء هو إنجاز وتنفيذ وممارسة أي عمل مكلف بتنفيذه؛²

- وأيضا هو تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل، مع ما تقدمه المؤسسة من مساعدات؛³

- ويعرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج؛⁴

- والأداء هو إسهام مباشر وغير مباشر من قبل العاملين في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة؛⁵

¹ سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 219.

² Armstrong, Michael, **Strategic human resource management: Aguid to Action**, 3th ed., London and Philadelphia, 2006, p7 .

³ درويش ماهر صبري، الشمري ابراهيم الراشد، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمنت، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 82، 2010، ص 69.

⁴ أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 17.

⁵ Indradevi ,R, "Employee Performance through Psychological Empowerment" Managing Day-To-Day, GFJMR Vol.(3), 2011, p 23 .

- ويعرف على أنه الأعمال والمهام التي يؤديها العامل في المؤسسة، وما يحققه من نتائج واقعية، والمسئولة عن الوصول إلى أهداف المؤسسة بصورة كفاءة وفاعلة، وذلك باستخدام ما هو متوفر من موارد.¹

- فالأداء مفهوم نسبي يستخدم مجموعة معقدة من القياسات المعتمدة على أساس الوقت لتوليد النتائج المستقبلية.² ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء يعني جميع الأنشطة والمهام والفاعليات الجسدية والعقلية الموكلة إلى الفرد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقا للموارد المتاحة مع الالتزام بأنظمة وقواعد العمل.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة "Efficiency" تعني القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. أما الفعالية "Efficacité" فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.

ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

كما يمكن اعتبار الكفاءة أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل (الشيء) الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكملان بعضهما.

يعتبر هذان المفهومان (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن يجب أن لا يتم استخدامها بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفاءة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها.³

2- عناصر الأداء: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:⁴

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها؛
- ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- د- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹ علي ضياء محمد، موسى وسام ابراهيم، أثر ضغوطات العمل في أداء العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص 144.

² Hayward, Brett Anthony, "Relationship between employee performance leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organization", Rhodes University, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce, 2005p 9.

³ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 51.

⁴ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

3- محددات الأداء: الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد المبذول و القدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. ويعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة الدافعية لأداء العمل أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة.¹

4- أهمية الأداء في المؤسسة: يحتل الأداء مكانة مهمة لدى المؤسسات باعتباره الناتج النهائي لجميع أنشطتها، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حسب الأداء المتميز للعاملين بها. وعليه يمكن حصر أهمية الأداء فيما يلي²:

- يسهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستهملها؛
- الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المؤسسة؛
- يسهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها؛
- يسهم في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودفاعيته اتجاه عمله؛
- يساعد القيادات الإدارية في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين؛
- يساهم الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى إشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته؛
- يؤدي الأداء المتميز إلى تقليل التكاليف وترشيد المصروفات، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

5- أنواع الأداء: يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي :

- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر للبرصاع والخدمات، البيع، وحرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.³

- الأداء الظرفي : هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة ، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

¹ عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص53.

² أحمد كاظم عباس الخفاجي، واقع استخدام اللامركزية الإدارية ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية، دراسة حالة لتطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص42.

³ Schmitt et al., " Handbook of psychology-Volume 12, Industrial andorganizational psychology", USA, John Wiley and Sons,2003,p9.

- الأداء المعاكس أو المجابهة : يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، ويشمل سلوكيات مثل الإنحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة¹.

6- العوامل المؤثرة على الأداء : يتأثر الأداء بعدة عوامل منها خارجية وأخرى داخلية تتمثل في:

أ- العوامل الداخلية: وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما، والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، إذا ما أحكمت تنظيمها وأهلت عمالها، واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، و يمكن تصنيفها إلى²:

- العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص الهيكل التنظيمي، مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة للمؤسسة، التكنولوجيا، العملية الإنتاجية، نوعية المنتج وشكله، وتوافق منتجات المؤسسة ورغبات طالبها، ومستويات الأسعار، الموقع الجغرافي للمؤسسة وحجمها والاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- العوامل البشرية: يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء المؤسسة باعتباره الموجه الذي يختلف من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة.

- نظام المعلومات السائد: تلعب المعلومات دورا مهما في متابعة وتقييم الأداء ، حيث يتجسد إنسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قائم بذاته، يتفاعل مع مجمل الأنشطة والوظائف ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة العالية والدراسة المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في إتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم مسار هذا الأداء.

ب- العوامل الخارجية: تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعبير عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما تؤثر على أدائها إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها يرجع لقدرة على التكيف ومسايرة هذه المتغيرات إما فرصا كانت أو مخاطر، وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية والتكنولوجية، كالصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، تشريعات حكومية، سياسات النقابات، الاضطراب السياسي³.

ثانيا- تحسين الأداء:

إن المؤسسات الحديثة في تحدي مستمر نحو تحسين الأداء، وهذا ما جعله محل اهتمام العديد من الباحثين

¹ Geher, Glen, " Measuring Emotional Intelligence ", New York, Nova Science Publisher, Inc. , 2004,p233

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحماد، الطبعة الأولى، 2010، ص 48.

³ نعيمة بجايوي، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحلبي، دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 220.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

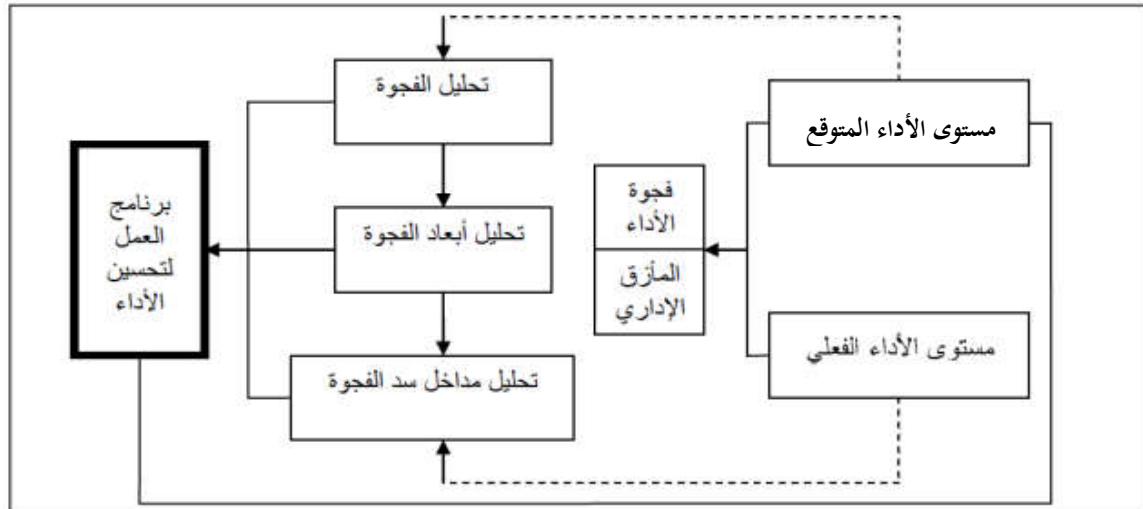
والممارسين لتحديد أسسه النظرية والتطبيقية وكيفية التحكم فيه وتحسينه باعتباره مفهوما متعدد الأبعاد تتميز مكوناته بالديناميكية لتغير الظروف البيئية ومواقف هذه المؤسسات. ومن هذا المنطلق سيتم التعرف على تعريف تحسين الأداء وخطواته ومدخله.

1- مفهوم تحسين الأداء: يعبر تحسين الأداء عن استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بينها وبين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، حيث يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة¹.

2- خطوات تحسين الأداء: تتمثل خطوات تحسين الأداء فيما يلي:

- تحليل الأداء: ويعني تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة؛
- البحث عن المسببات: أي تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين بالبحث عن أصل المشكلة؛
- إختيار وسائل المعالجة: حيث يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، ويقاس تقييم المؤسسة ونجاحها بمدى تقليل الفجوة في الأداء، كما أن وضع أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء تأخذ بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيقها لضمان قبولها؛
- التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يجب وضعها حيز التنفيذ من خلال تصميم نظام للمتابعة وتضمين التغيرات التي تريدها في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة للتغيير؛
- الاتصالات المباشرة: يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه بين المشرفين والعاملين؛
- المراجعة والمتابعة: وهي للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة والأهداف المحددة وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وتعديل الخطة العامة إن تطلب الأمر حسب مقتضيات الواقع الفعلي.

الشكل (1/1): نموذج لتحسين الأداء



المصدر: المالكي وساعد بن عتيبي بن سعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي،

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 41.

¹ عبد الرحمن محمد جبر، مرجع سابق، ص 54.

3- مداخل تحسين الأداء: هناك ثلاث مداخل أساسية لتحسين الأداء وهي كالتالي¹:

- تحسين الفرد: من خلال التركيز على نقاط القوة، وعلى التوازن بين رغبة الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز فالعلاقة بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء المتميز، بالإضافة إلى الربط بالأهداف الشخصية أي يجب أن تكون جهودات التحسين مرتبطة باهتمامات الفرد وأهدافه والاستفادة منها؛

- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسن الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتلئة ومثبطة للهمم في تدني مستوى الأداء أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو غير مناسبة، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في فرق عمل وتوفير الطرق والمناخ الملائم؛

- تحسين الموقف: إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية، ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع المستفيدين .

المطلب الثالث: الأداء التعليمي وسبل تحسينه

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مفهوم كل من الأداء التعليمي، وخصائصه وطرق تقييمه.

أولاً: الأداء التعليمي

قبل التطرق لمفهوم الأداء التعليمي سنتعرف على مفهوم التعليم ثم الأستاذ الجامعي أو عضو هيئة التدريس.

1- مفهوم التعليم: التعليم لغة كما ورد في لسان العرب يشتق من عَلِمَ بالشيء أي أحاطه و أدركه، و عَلَّمَهُ العِلْمَ و الصنعة تَعْلِيمًا و عَلَامًا، أي جعله يتعلمها، ومن معانيه " الإلتقان" فيقال: عَلِمَ الأمر و تَعَلَّمَهُ: أي أتقنه، و عَلِمْتُ الشيء بمعنى عرفته وخبرته.

والتعليم اصطلاحاً كما تعرفه موسوعة المعارف التربوية بأنه " ترتيب و تنظيم للمعلومات لإنتاج التعلم، و يتطلب ذلك انتقال المعرفة من مُصَدِّرٍ إلى مُسْتَقْبِلٍ، و تسمى هذه العملية بالاتصال". و نتيجة لأن التعليم المؤثر يعتمد على مواقف ومعرفة متجددة، فإن الحصول على تعليم فعال يستوجب تحقيق عملية اتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية، و يمكن أن تكون الوسائل التعليمية و التكنولوجيا من العوامل المهمة في زيادة فعالية عملية الاتصال، فالتعليم هو جملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعلم².

2- الأستاذ الجامعي: يعد الأستاذ الجامعي أو كما يسمى عضو هيئة التدريس العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، وهو المحرك الأساسي لها فخصائصه الشخصية والمعرفية والمهنية لها الدور الهام في نجاح الإدارة الصفية في الجامعة. ويعرف الأستاذ الجامعي بأنه الشخص الذي يحمل مؤهلاً علمياً عالياً كالمجستير والدكتوراه، وله الإمكانيات والمهارات التي تؤهله للتدريس في الجامعة، فهو بذلك لا يعني أن الشهادة التي حصل عليها هي بمثابة الصور أو المرور إلى مرحلة التدريس الجامعي وإنما ما يحمله من كفايات وإمكانيات تؤهله لذلك. إن عضو هيئة التدريس الذي يحتاجه الطلبة في عصرنا هذا يشهد طوفانا معرفيا وتدققا للمعلومات، وثورة في الاتصالات والتكنولوجيا وتنوعا في أساليب التربية والتعليم وظهور المفاهيم الحديثة وغيرها، وهو بمثابة الأستاذ والباحث والمفكر

¹ المرجع نفسه، ص54.

² نوال غور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص10.

والمرشد والمصلح، وهو الذي تلقى على عاتقه متطلبات المجتمع ومشكلاته، وهو الذي لا بد أن تتوفر لديه الإمكانيات والمؤهلات والقدرات والمواصفات التي تجعله يتواءم مع ما يستجد من تطورات حديثة.¹

3- الأداء التعليمي: يعرف الأداء التعليمي بأنه "كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة وعمليات وإجراءات وسلوكيات تعليمية، تتعلق بعملية التدريس داخل الصف الدراسي وخارجه". ويعرف بأنه "الطريقة التي تتحدد من خلالها كيفية تحقيق نشاط من قبل عضو هيئة التدريس بهدف إثراء المعرفة ونقلها ورعاية الطلاب وتنمية المجتمع".² ويعرف كذلك بأنه مجموعة الخصائص التي تتعلق بتمكين عضو هيئة التدريس من المادة العلمية، والاعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره إلى طلابه، والمتابعة للتطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه.³

أما **الأداء التعليمي الجامعي** فيعرف بأنه "العلاقة بين الأنشطة التعليمية التي يقوم بها الأساتذة الجامعيون (العمليات التدريسية) والتغيير التعليمي الحاصل، والذي يظهر على سلوك الطلبة كمظهر لنتائج التدريس". وأيضاً هو "مجموعة من الخصائص التي تتعلق بتمكن الأستاذ الجامعي من العناية بتحضير المحاضرة ومهارات تخطيط عملية التعليم وتنفيذها، وأساليب التدريس المختلفة واستخدام تكنولوجيا التعليم والإمام بأساليب الإعداد الجيد للاختبارات والخصائص المهنية في أساليب توصيل المادة بصورة جذابة ومشوقة للطلبة".⁴

ويمكن القول بأن الأداء التعليمي في الجامعة هو مجموعة الخطوات التي يقوم بها الأساتذة والإداريين من الإعداد والتنفيذ والتخطيط والتقييم لتحقيق أهداف معينة.

4- خصائص الأداء التعليمي: تعمل المؤسسات التعليمية على مساعدة الطالب على النمو الشامل في مختلف جوانب شخصيته، والمنهج بمفهومه الحديث هو مجموعة من الخبرات التي توفرها هذه المؤسسات، ولكي تستطيع تحقيق هذا الهدف فيجب أن يتسم الأداء التعليمي بما يلي:⁵

- إتاحة الفرصة للطلبة للقيام بعمليات التعلم المختلفة بطريقة فعالة؛
- التعرف على حاجات الطلبة وتحديدها، حيث أن عدم إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى ظهور مشكلات والمشكلات بدورها تعوق العملية التعليمية وتقف حائلاً أمام التعلم الفعال؛
- مراعاة حاجات الطلبة في الموقف التعليمي يجعلهم يقبلون على الدراسة بدافع قوي ويكونون مستعدين لبذل المزيد من الجهد والنشاط في موقف التعلم. وإتاحة الفرصة أمام الطلبة للقيام بأنشطة متنوعة يكون محورها حاجاتهم واهتماماتهم ويكسبهم كثيراً من المهارات في مجالات متعددة؛
- أن يهتم الأداء التعليمي بالمشكلات التي تؤثر تأثيراً سلبياً على تحصيل الطلبة ومتابعتهم وانتظامهم في الدراسة؛
- التعلم الفعال يهتم بتنمية قدرات الطلبة، ويركز على بعض القدرات العقلية التي تفيدهم في حياتهم؛

¹ علاء حاكم الناصر، منتهى عبد الزهرة محسن، تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمغ للحدودة (PCDA)، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، العدد 50، 2016، ص 74.

² حاتم جاسم عزيز، تطوير الأداء التدريسي في الجامعات، مجلة الفتح، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى، العدد 50، 2012، ص 108.

³ الغامدي علي محمد، تصور مقترح لتطبيق نظام TQM في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفات الدولية (ISO9002)، بحث مقدم في الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، فرع القصيم، 1429هـ، ص 29.

⁴ عبد الوهاب محمد الفيصل، خصائص عضو هيئة التدريس كما يراها طلاب وأساتذة كلية العلوم، مجلة دراسات تربوية، المركز القومي للمناهج، جامعة الخرطوم، السودان، العدد 17، 2007، ص 20.

⁵ أحمد حسين القاني، التعلم والتعليم الصفي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 34.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

- الاهتمام بالعادات والاتجاهات التي فيها مصلحة الفرد والمجتمع وإتاحة الفرصة أمام الطلبة للمشاركة في الأنشطة التي تؤدي إلى تنمية العادات والاتجاهات الصحيحة.

5- تقييم الأداء التعليمي: إن التقييم الجيد المبني على أسس علمية صحيحة وسليمة تراعي مبادئ العدالة والمساواة ستؤدي إلى مشاعر إيجابية وشعور بالأمن النفسي والرضا الوظيفي، ولذا فإن الإدارة تستطيع إنجاز العديد من القرارات والإجراءات الكفيلة باستمرار الوضع والظروف الإيجابية والمناخ المناسب أو العمل على تغيير الظروف والمناخ غير المناسب السلي. ومن الإجراءات التي يمكن إتباعها: توفير النقل، الترقية، إنهاء الخدمة، التدريب، إدخال تكنولوجيا جديدة والتغيير في بيئة العمل من إضاءة وتهوية وغيرها.

وحظي موضوع تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس والفعاليات التدريسية باهتمام الدارسين والباحثين، ومتخذي القرار في الجامعات وإدارات التعليم العالي لسببين أساسيين هما:

- اتخاذ القرار من قبل المدرسين لغايات تحسين الأداء التعليمي والممارسات التدريسية؛
 - اتخاذ القرار من قبل المسؤولين بشأن أعضاء هيئة التدريس من حيث ترقيتهم وتثبيتهم ومكافأهم.
- إذ أن الأداء سواءً كان على مستوى الفرد أو الفريق أو الجامعة فهو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية، ومستوى الأداء الوظيفي الفردي يؤثر في مستوى الأداء الجماعي، وبالتالي في أداء المنظمة ككل أي الجامعة.
- ولتقييم الأداء التعليمي للأستاذ في الجامعات مبررات يمكن إجمالها فيما يلي¹:
- توجيه عضو هيئة التدريس وإرشاده للأهداف العامة والأنشطة التعليمية المختلفة؛
 - معرفة مدى تأثيره في المساقات الدراسية، وطرائق التدريس، وتزويده بتغذية راجعة تساهم في تطوير أدائه، وتنوع أساليبه وزيادة فعاليته؛

- تحديد جوانب القوة والضعف لدى عضو هيئة التدريس بهدف تعزيز جوانب القوة وإصلاح الجوانب الضعيفة منها ؛
 - التحديد الدقيق لمدى الالتزام والسير في تحقيق الخطط والأهداف؛
 - تحديد مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتطوير والتدريب لتحسين الأداء.
- والغاية الأساسية من التقييم لأداء الأساتذة (أعضاء هيئة التدريس) تكمن في إعانتهم على التطوير الذاتي المستمر، للوصول إلى أعلى المستويات في أداء مهامهم في التدريس والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع. فالتقويم السنوي يعمل على تزويد عضو هيئة التدريس بمعلومات عن مستوى إنجازه في ضوء المهام الموكلة إليه والأهداف المطلوب تحقيقها، وهو يوفر لإدارة الجامعة فرص التعرف على الكفاءات المتوفرة والاستفادة منها في تحقيق رؤى الجامعة وأهدافها وفي ترشيد القرارات.
- وللتحقق من أن الأداء التعليمي يسير وفق ما هو مخطط له لإنجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، لا بد من إجراء عملية التقييم، لما لها من مردود وفاعلية في زيادة دافعية الأساتذة اتجاه الأعمال التي يؤديونها، وتزويدهم بمعلومات عن الواقع الحالي والتي يمكن الاستفادة منها، كما تحدد إمكانيات التقدم التي يمكن البدء بها بناء على المتوفر من المعلومات، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على معالجتها وتحسينها.

ويجري تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بالطرق الآتية:

- طريقة الميزان المتدرج (Graphic Rating Scale) : وهي طريقة تقليدية إلا أنها كثيرة الانتشار والاستخدام حتى الوقت

¹ خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 2، 2011، ص 609.

- الحاضر، ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من قليل إلى كثير، وهكذا...؛
- طريقة الترتيب العام (Rank Order Method) وتتم هذه العملية بعقد مقارنات بين من تشملهم عملية التقييم بترتيبهم تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ أو تصاعدياً من الأسوأ إلى الأحسن؛
 - مدخل التوزيع الجبري (Forced Distribution Approach) وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، فهي تعتمد مبدأ التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء؛
 - طريقة الاختيار الجبري (Forced Choice Format) وتمثل هذه الطريقة بتحديد بعض الصفات الإيجابية وبعض الصفات السلبية ثم اختيار من يقوم بعملية التقييم للصفات التي تنطبق على من يتم تقييمه؛
 - طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incident) وتعتمد هذه الطريقة على المسؤول المباشر في تسجيل كافة الملاحظات على سلوك من يريد تقييمه في جوانبه الإيجابية والسلبية؛
 - طريقة المقال الوصفي (Descriptive Essay) وهي تشبه طريقة الحوادث الحرجة إلا أنه هنا لا يحتفظ بسجل معين لما يتم ملاحظته من سلوك بل يعد تقريراً كتابياً عن سلوك الفرد ومستوى أدائه في نهاية الفترة المحددة؛
 - الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) وتعد من أحدث الأساليب المتبعة في تقييم الأداء حيث تعتمد صيغة موحدة للأهداف التي يسعى جميع العاملون في المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، كما يمكن وفقاً لهذه الطريقة إتباع أسلوب التقييم الذاتي؛
- إن عملية تقييم أداء الأساتذة (أعضاء هيئة التدريس) يعد ركناً أساسياً في عملية تقييم الجامعات، وذلك لأن مستوى أدائهم يؤثر على فاعلية أداء الجامعة سلباً أو إيجاباً في تحقيقها لأهدافها، والمدرس في الجامعة مكلف بمهام يتوقع منه القيام بها على أكمل وجه ومنها القيام بالبحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع في الجامعة وفي البيئة الخارجية، ويختلف التركيز على هذه الأدوار حسب فلسفة التعليم العالي، وفلسفة الجامعة، وظروفها، وموقعها الجغرافي، والكثافة السكانية المحيطة بها.

ثانياً: سبل تحسين الأداء التعليمي

لتحديد سبل تحسين الأداء التعليمي هناك مجموعة من المعايير والأسباب والفوائد التي تستدعي لذلك.

1- معايير تحسين الأداء التعليمي:

- تسعى مؤسسات التعليم العالي جاهدة للعمل على تحسين أدائها التعليمي وذلك من خلال المعايير التالية¹:
- الأستاذ الجامعي: وذلك من خلال تأهيل الأساتذة عملياً وسلوكياً وثقافياً ليتمكنوا من إثراء العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع، واحترامهم للمتعلمين أو الطلبة؛
 - الطالب: تأهيل الطلبة علمياً واجتماعياً وثقافياً ليتمكنوا من استيعاب المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب، والخدمات المقدمة لهم ودافعيتهم واستعداداتهم للتعلم؛
 - المناهج الدراسية: تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية وتمكن جودة المناهج من مساعدة الطلبة على توجيه ذاتهم في دراساتهم وبحوثهم، وتكوين شخصيتهم وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لهم وزيادة تحصيلهم الدراسي.
- يتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها في إمكانية تعبيرها عن الواقع، وتماشياً مع المتغيرات التكنولوجية

¹ شفاف خديجة، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي، عرض لبعض النماذج العالمية، جملة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2016، ص 5.

والتطورات المعرفية؛

- **البرامج التعليمية:** يجب أن تتميز البرامج التعليمية بالشمولية والتكامل والعمق والمرونة، لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات، والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة، وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها؛

- **طرق التدريس:** من الضروري تحقيق التكامل في عملية التدريس بين النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته؛

- **تقييم الطالب:** على الأساتذة أن يتنوعوا في استخدام أساليب تقييم أداء الطلبة، مع التزام الموضوعية والشفافية والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب، واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطالب، وقياس مخرجات التعلم، كوضع نظام فعال لتقييم أدائهم؛

- **العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع:** يجب أن تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية، وتلبي حاجاته وقادته على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل؛

- **الإمكانيات المادية:** من خلال توفير المباني والقاعات والمدرجات والتجهيزات الضرورية، وقدرتها على تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الانترنت، أي توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها؛

- **تقييم الأداء:** يتحقق من خلال تقييم كل العناصر السابقة، لتحقيق التقدم والتميز للمؤسسات التعليمية.

2- أسباب التوجه نحو تحسين الأداء التعليمي: هناك عدة أسباب دفعت بمؤسسات التعليم العالي إلى العمل على تحسين أدائها التعليمي ومن بينها:¹

- تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها، والتوسع في الطلب على التعليم العالي؛

- ظهور أنماط جديدة لمؤسسات التعليم العالي كالشركات المتعاونة والمنظمات والمؤسسات متعددة الجنسيات؛

- تعدد بيئات التعلم كالكليات والجامعات ومراكز التعلم والمعاهد؛

- تنوع مستوى الشهادات والمؤهلات الدراسية؛

- زيادة الطلب على الانتقال بين الجامعات بالنسبة للطلبة وبين مختلف الدول؛

- ظهور التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

3- فوائد تحسين الأداء التعليمي: هناك عدة فوائد تتحصل عليها المؤسسات من خلال تحسين أدائها التعليمي ومنها:²

- التطوير المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها لمواكبة المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها العولمة واقتصاديات المعرفة، وتحقيق متطلبات التنمية الشاملة؛

- الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية، لأن معظم مؤسسات التعليم العالي تعاني من مشاكل التسيير المالي و البشري (هدر الطاقات البشرية والعجز المالي أو الاستغلال المالي في غير محله)؛

- تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال المدخلات والمخرجات (الطلبة)، كالتقيام بالأبحاث العلمية، وتقديم

¹ شناف خديجة، بلخيري مراد، مرجع سابق، ص6.

² نفس المرجع، ص7.

الاستشارات العملية، ومساعدة متخذي القرار، والمساهمة في اقتراح حلول للمشكلات البيئية والتكنولوجية والصناعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛

- ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي الميزة المجتمعية، لا بد من أن تمتد رسالتها إلى محيطها الخارجي (المجتمع)؛
- تطوير مهارات العاملين في مجال التعليم العالي، بحيث يجب على الأفراد أن تكون لديهم مستويات عالية من الكفاءة المهنية والتدريب والاستخدام الأمثل لتقنيات المعلوماتية، وتوفير مهارات قيادية، مما ينعكس على أداء وإنتاجية العمل، ويسهم في تطوير التنمية بأبعادها المختلفة.

المبحث الثاني: الأطر النظرية للمعرفة وإدارة المعرفة

تم التطرق في هذا المبحث إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالمعرفة وإدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق التميز على المستوى العالمي.

أولا: النشأة والتطور

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والأشورية والبابلية والفرعونية والصينية... الخ، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى. وفي العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم، برع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى، وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه بـ " المعرفة العلمية" التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية ودائما ما تخضع للتجربة والبرهان.

وفي الفكر الحديث تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث تتناول: الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي دعى لاستخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرق لأداء العمل، والتقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير، والبيروقراطية لماكس وير الذي دعى إلى اعتماد الخبرة والمهارة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل، ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية. وتكاملت المعرفة التنظيمية مع انتشار إدارة الجودة الشاملة، و تعاظم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة ونظم الاتصال الحديثة، واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.¹

ثانيا: تعريف المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها

تعتبر المعرفة بمثابة العمود الفقري والمفتاح الرئيسي لنجاح دول العالم المختلفة، إذ تتحكم بها ثلاث خصائص حيث تعد موردا اقتصاديا، وباعتبارها قطاعا قائدا من قطاعات الاقتصاد المعاصر، وتناولها اللامتناهي بين الأفراد، كما تعد ركيزة أساسية لنمو وتطور

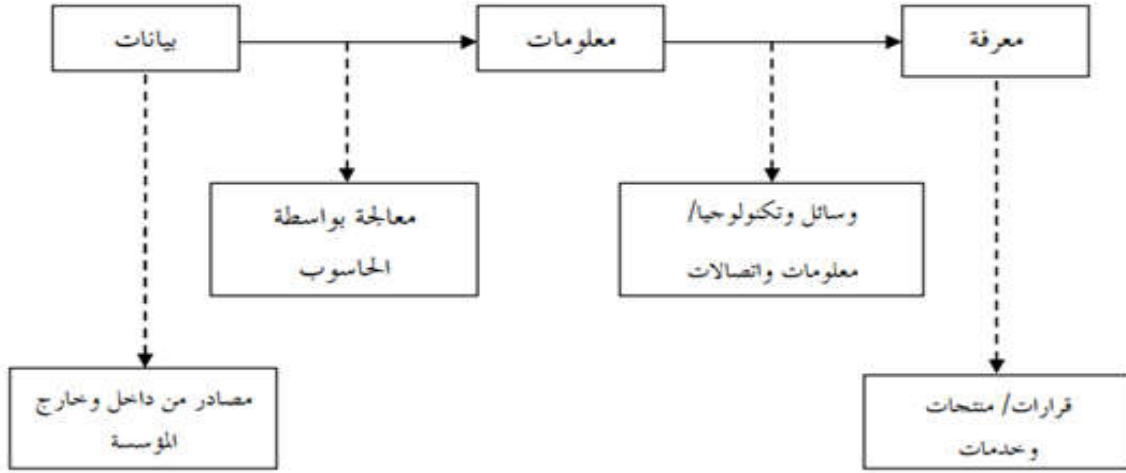
¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، بغداد، العراق، 2005، ص 4، 6.

- اقتصاد كل الدول " رأس المال الفكري وتراكم المعرفة".
- وقبل التطرق لمفهوم المعرفة سنتطرق للمفاهيم المرتبطة بها وهي:
- **البيانات:** وهي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، وليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها، و لا يستفاد منها.
 - **المعلومات:** تعرف بأنها بيانات تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات.
 - **المعرفة:** هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو معلومات مفهومة محللة¹.
 - ويمكن إعطاء مفهوم للمعرفة من خلال عرض تعاريف لمجموعة من الباحثين كما يلي²:
 - يعرفها **Hornby**: بأنها الفهم المتكسب من الخبرة، أو الفهم المتأتي من خلال الدراسة والتعلم؛
 - **Zeithaml**: هي موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات؛
 - **Drucker**: هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات؛
 - **Wit و Meyer**: هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها؛
 - **Stewart**: تعتبر رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي؛
 - **Dermott**: المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عند التفكير؛
 - **Day و Neal**: هي عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد؛
 - **Daft**: هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى خبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها، وضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها للآخرين؛
 - **العلي عبد الستار**: عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات؛
 - **الصباغ**: مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة؛
 - **الكبيسي**: أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة؛
 - **الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير**: أحد موجودات المؤسسة الأكثر أهمية من الموجودات المادية؛
 - **Bellinger**: نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.
- والشكل التالي يبين علاقة المعرفة بالمفاهيم السابقة في المؤسسة.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص26.

² واضح فواز ونوري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي، ميله، مارس 2017، ص3.

الشكل (2/1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر ابراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 37.

ومن أسباب الاهتمام بالمعرفة وإدارتها تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي واقتصاد قائم على المعرفة من خلال ما يلي:¹

- صناعات التكنولوجيا العالية والالكترونيات الفائقة وصناعات تكنولوجيا المعلومات هي المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي؛
- تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية؛
- تزايد أهمية رأس المال الفكري " المعرفي "؛
- تطور أنظمة الإتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها وجمعها وتصنيفها ومعالجتها وتوزيعها.

وهناك عدة اتجاهات ومداخل متعددة تناول من خلالها الباحثون مفهوم المعرفة و هي²:

- أن المعرفة أحد موجودات المؤسسة من خلال معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟؛
- التركيز على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة من خلال اكتشافها واستثمارها لخلق الثروة من خلال تطبيقها؛
- المعرفة هي معالجة للمعلومات والتصورات الذهنية للأفراد؛
- المعرفة كمصدر للقوة ؛
- أن المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة التراكمية عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير؛
- منظور شامل للمعرفة التنظيمية المتاحة لصناع القرارات التنظيمية و الملائمة للأنشطة.

إن ما يميز مفهوم المعرفة هو صفة اللاملموسية مما يحدها من المتاجرة بما بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها. فالمعرفة عبارة عن مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات من الأفعال والقرارات، وأن عملية تراكمها

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

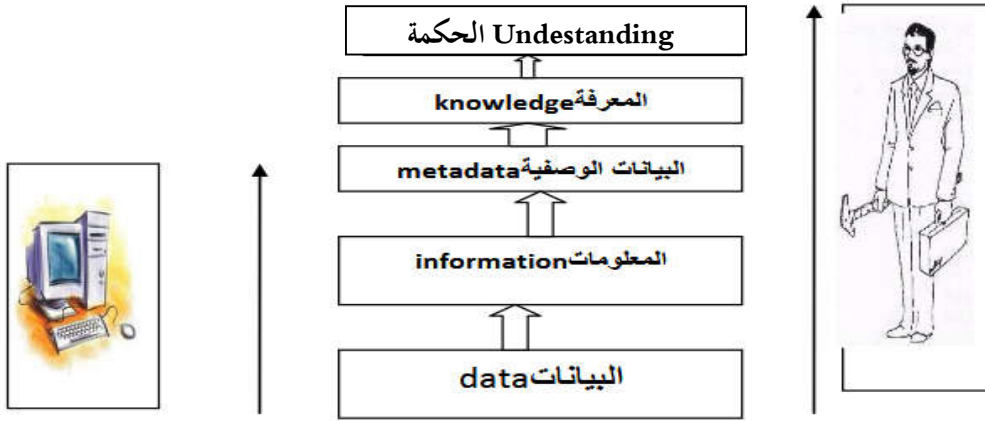
² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 11.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

باستخدام المحتوى والمضمون المعرفي يساعد في جعل الأفراد أكثر قدرة على معالجة البيانات وتحويلها وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام المعلومات في المستقبل¹.

والشكل الموالي يبين التسلسل الهرمي للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب براين بيرجرزن

الشكل (3/1): التسلسل الهرمي للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب براين بيرجرزن



المصدر: واضح فواز ونوري مجدي، إدارة المعرفة، أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، مارس 2017، ص4.

3- أهمية المعرفة: تظهر أهمية المعرفة للمؤسسات اليوم فيما يلي:²

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة من فرص للاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة، والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة؛
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة فعالية وكفاءة الإدارة، من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين على التطوير والتحسين في أداء المؤسسات؛
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري، والتي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها مرهونا بجودة وحدثة تلك المعرفة، وارتباطها بمجريات الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛

¹ أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان، 2013، ص 16.

² السلمي علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غرب، القاهرة، مصر، 2002، ص 205.

- إن التطور التقني والتحديث العلمي مستمر لكل المجالات بحيث أن توافر المعرفة أصبح أمراً حيوياً للإدارة في مختلف المؤسسات حتى تستطيع الحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة؛

- تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع، والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

4- أنواع المعرفة: هناك عدة تصنيفات للمعرفة منها:¹

قسمها Stewart 1997 إلى: المعرفة التلقائية والمعرفة التجميعية والمعرفة الموضوعية والمعرفة الكامنة والمعرفة الصريحة. وصنفها " Armstrong و Novins 2001 إلى: معرفة محلية يجري تبنيتها في ظل ظروف محددة وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية. وهذه المعرفة معرفة تفصيلية، ومعرفة عالمية ويجري تبنيتها على نطاق عالي و واسع.

بينما حدد Maula، 2000 ثلاث عمليات معرفية هي :

- **معرفة ذات هيكل عالي:** وهي معرفة قد تكون رقمية وواضحة، مثل نظم المعلومات ووسائل الإعلام والأشكال المطبوعة أي أنها المعرفة الرسمية والتي تم تصنيفها، وهي تعمل بأسلوب إعادة تحديد القواعد (كنظم المعلومات التقليدية) وتضم نظام الذكاء الصناعي.

- **معرفة ذات هيكل منخفض:** وهي معرفة قد تكون رقمية واضحة مثل وسائل الإعلام والأشكال المطبوعة... الخ ولكنها تشمل معرفة غير رسمية وغير مصنفة، حيث تشير إلى معرفة تحتوي على عناصر شخصية غير مهيكلة، مثل الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني أو المناقشات من خلال الانترنت.

- **معرفة ضمنية:** تشير إلى معرفة تنظيمية وشخصية غير واضحة وغير رقمية وتتكون من ذاكرة الفرد أو الخبر ومهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمؤسسة.

وقد ذكر ياسين، 2007 أن المعرفة الصريحة معرفة مكتوبة أو مرمزة، وتحتويها الكتب والمراجع والوثائق والمدونات والتقارير وأدوات التخزين الرقمية، لذا فهي سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحويلها بسهولة إلى شكل آخر.

أما Allen، 2003 فقد قسمها إلى نوعين رئيسيين هما :

- **المعرفة الضمنية Tacit knowledge:** وهي معرفة مخزنة في عقول الأفراد تتصف بمهارات وقدرات شخصية لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة، ويصعب الرقابة عليها، وتتعلق بمهارات توجد داخل كل فرد في المؤسسة والتي يكتسبها من خلال تراكم الخبرات السابقة.

- **المعرفة الصريحة "الظاهرة" Explicit knowledge:** لقد أوضح نوناكا بأنها المعرفة الرسمية والقياسية و المرمزة والنظامية، والصلبة والمعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم، وتسمى بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كبراءات الاختراع، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها كأدلة إجراءات العمل وخططها ومعايير تقييم

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق، ص50.

أعمالها... الخ.

وقد صنف "De brain2005" المعرفة الصريحة إلى معرفة منظمة والتي تشتمل على الوثائق والكتب وقواعد البيانات التي تسهل عملية إسترجاعها في المستقبل، ومعرفة غير منظمة تشمل الصور والفيديو ونصوص البريد الإلكتروني، فهي غير قابلة للاسترجاع بسهولة. فالمعرفة الضمنية والصريحة يتفاعلان معاً، وما يوضح ذلك أن المعرفة الإنسانية تنشأ وتنتشر من خلال التفاعل الاجتماعي بين هذين النوعين، حيث أنها تظهر في:¹

- النمط الاجتماعي: من ضمنية إلى ضمنية؛

- نمط الإخراج: من ضمنية إلى صريحة؛

- نمط الدمج: من صريحة إلى صريحة؛

- نمط الإدخال: من صريحة إلى ضمنية.

ويمكن إضافة ما يلي من المعارف:

- معرفة علمية: وتكون معرفة علمية وعملية في وقت واحد أي تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي للمعرفة؛

- معرفة شاملة: لمختلف الجوانب والمجالات؛

- معرفة فردية (مؤسسية): تكون فردية عندما ترتبط بالفرد ومؤسسية عندما ترتبط بالمؤسسة؛

- معرفة تكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية، وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل؛

- معرفة ضحلة ومعرفة عميقة: الضحلة تعني الفهم القليل المؤشرات المشككة، أما العميقة فتتطلب تحليل عميق؛

- معرفة سببية ومعرفة موجهة: السببية تعني ربط المفاهيم معاً بالاستنساخ أو الاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني

على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما (أي التعلم).

ويبين الجدول الموالي مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الجدول (1/1): جدول مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة Explicit "Knowledge"	- رسمية؛ - نظامية؛ - يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة؛ - قابلة للنقل والتعليم.	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً؛ - براءات الاختراع و حقوق النشر؛ - الأسرار التجارية؛ - التصميمات الصناعية؛ - منتجات المؤسسة وخدماتها.
المعرفة الضمنية Implicit "Knowledge"	- غير رسمية؛ - يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية؛ - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة.	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص 41.

¹ نفس المرجع، ص 53.

5- مبادئ المعرفة: تقوم المعرفة على عدة مبادئ، ومن أهمها:¹

- أنها تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل تصميم الملفات ونقلها لنظام الكمبيوتر وتحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومة؛
- تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة، وأن يكون المدراء مدركين وواعين للمعرفة؛
- تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلقة بالإنسان أو الآلة؛
- لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداومات سياسية؛
- تتطلب خرائط وسوق للمعرفة؛
- إدارة المعرفة مكلفة نظرا لتعدد المصادر المكونة لها؛
- تتطلب حلولاً ناتجة عن تفاعل مشترك بين الأفراد واستخدام أنواع مختلفة من التكنولوجيا؛
- تنفيذ بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر من داخل المؤسسة؛
- تعنى بتحسين العمل، وتنتقل من خلال اللغة كوصف الخبرة؛
- يعتبر الوصول إليها بداية الطريق فقط حيث أنها مستمرة ومتنامية؛
- تعتبر قوة لمن يمتلكها، ولا يمكن عزلها بشكل فردي، و تصنف بالاستمرارية والمرونة.

6- خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:²

- غير قابلة للنفاد: أي لا تفنى بالتداول من شخص لآخر؛
- متنامية بالاستعمال: لأنها مورد إنساني ينمو ويزيد باستخدامه؛
- قابلة للتداول: أي تتخطى المسافات والحدود؛
- تراكمية: المعرفة متغيرة ولكن بصياغة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة؛
- التنظيم: ترتب بطريقة تسهل الوصول إليها وانتقاء الجزء الموجود منها؛
- البحث عن الأسباب: معرفة الأسباب تهدف لإشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل؛
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الذي يبحثها، بل على الذي يتلقاها، واليقين يعني أنها تعتمد على أدلة مقنعة ومنطقية؛
- الذاتية: تعد المعرفة نتاج التفاعل بين الإنسان والمعلومات، فهي تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعامل معها؛
- القابلية للانتقال: فالشخص في عمله قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح فإنه قد يفكر تلقائياً في إمكانية نقلها لمهام أخرى؛
- الطبيعة المضمرة: الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو قد يخرج جزءاً منه بعد فترة من الزمن ففهم هذه الخاصية غاية في الأهمية لتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن منها؛

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق، ص 55، 61.

² نفس المرجع، ص 62.

- التعزيز الذاتي: أي أن الشخص الذي يشارك المعرفة لا تنقص لديه فالمشاركة المعرفية ستضيف قيم جديدة لمعرفة كل فرد مشارك؛

- الزوالية: قيمة المعرفة ليست ثابتة مع الزمن فهي عرضة للتغيير والزوال مع مرور الوقت؛

- اللحظية: أي يجب تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة؛

- التجديد والاستمرار (التراكم): تتراكم المعرفة وتتفاعل مع معطيات معرفة جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة أخرى.

7- مصادر المعرفة: وقد بينت دراسة **Marquard 2002** وجود مصدرين للحصول على المعرفة واكتسابها وهما:

- **المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات العاملين بالمؤسسة والمتراكمة حول موضوعات مختلفة وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، مثل: الإستراتيجية، مؤتمرات داخلية، مكنتبات إلكترونية، عمليات داخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

كما حصر الدكتور علاء فرحان المصادر الداخلية في العناصر التالية:¹

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، والذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها رأس مال فكري.

- **مهنيو المعرفة:** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية أي "معرفة ماذا؟" مهمتهم استيعاب المضمون المعرفي ومعرفة أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها، أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة.

- **عمال المعرفة:** مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

- **المصادر الخارجية:** والتي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى تجمعات تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة.

وحسب الدكتور علاء فرحان فإن المصادر الخارجية تتمثل في العناصر التالية:²

- **الزبائن:** حيث يشير ستيوارت إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة أو الذي يجب على المؤسسات أن تأخذه بعين الاعتبار، فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل معهم بالاستجابة السريعة لمتطلباتهم و إشباع حاجياتهم زادت من ثقتهم فيها وبالتالي يشكلون مصدرا مهما للمعرفة؛

- **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها؛

- **المنافسون:** تسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسات المنافسة، وأي تسريب لأفرادها باتجاه

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 55.

² نفس المرجع، ص 56.

المنافسين هو بمثابة سرقة وسلب لمواردها الأكثر حيوية؛

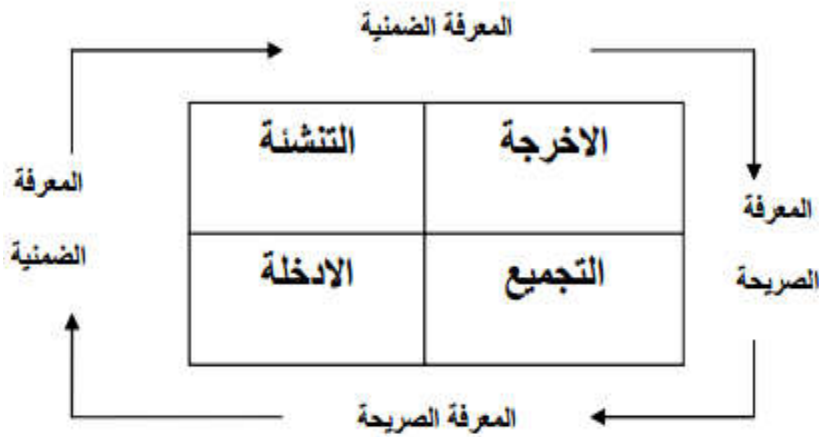
- الشركاء: هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معارف وخبرات وهذا يتم بالتشارك والتحالف مع المؤسسات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في مؤسسات الأعمال في ظل التحول نحو اقتصاديات المعرفة؛ التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس رأس المال وإنما المعرفة، ولهذا فقد حاز الاستثمار في المعرفة على اهتمام مختلف المؤسسات ومن بينها مؤسسات التعليم العالي .

1- النشأة والتطور: تعتبر المعرفة المصدر الأول والأساسي للثروة وتحقيق النمو والرفي للمجتمعات، والاهتمام بها جاء حديثا بداية مع ظهور عبارة **مجتمع المعرفة** سنة 1973 للعالم الأمريكي **Daniel Bel**، والتي كانت بمثابة نقطة التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها. ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 كإشارة للانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، وبالضبط حين أطلق **Edward Freignebau** عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is power"، بالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة، إلا أنها لم تكن بجدية أو شهرة دراسات المؤتمر الأمريكي، حيث ولد بعده حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة كتسمية سابقة لمصطلح إدارة المعرفة، كما استحدثت في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة لتشهد بداية التسعينات اهتماما متزايدا ومتسارعا بالمعرفة وإدارتها، بدءا من دراسة العالم الياباني **Ikujiro Nonaka** "الشركات الخلاقة للمعرفة" سنة 1991، حيث تناول مفهوم المعرفة بنوعيهما الضمني والصريح وكيفية التناقل بينهما من خلال الشكل التالي¹:

الشكل (4/1): الطرق الأربعة لخلق المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، بغداد، العراق، 2005، ص25.

¹ واضح فواز ونويري مجدي، مرجع سابق، ص9.

- 2- مفهوم إدارة المعرفة: بالنسبة لعلماء الإدارة فقد تباينت وتعددت تعريفاتهم لإدارة المعرفة، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي¹:
- عرف كل من (Alavi و Leidner, 1999) إدارة المعرفة كعملية خاصة تنظيمية ونظمية للحصول على المعرفة، من خلال تنظيم، واتصال كل من المعرفة الضمنية والواضحة للموظفين لكي يتمكن موظفون آخرون من استعملها، حتى يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم؛
 - وقد اقترح (Earl, 2001) أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليها من سبعة أبعاد مع تركيزاتها وهي: النظام، التكنولوجيا، الخرائط؛ الخرائط، الهندسة: العمليات، تجاري: الدخل، التنظيمي: الشبكات، المكاني: المكان (المجال- الفترة) والاستراتيجي: الفكر. يعني أنه يهدف إلى أن المعرفة وقدرة المعرفة ينظر إليها كمصدر هام وإدارة المعرفة كطريقة للحصول على ميزة تنافسية.
 - وبالنسبة لـ (Gottschalk, 2002) يمكن تصور إدارة المعرفة كتقنية لتحسين وتلخيص عملية تطبيق ومشاركة وتوزيع وخلق وفهم معرفة المؤسسة؛
 - بينما بين كل من (Albers و Brewer, 2003) أن إدارة المعرفة هي العملية التي تتضمن خلق والحصول واندماج وتخصيص وتطبيق المعرفة لتقدم كفاءة العملية والميزة التنافسية للمنظمة؛
 - ويؤيد المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية أن إدارة المعرفة هي الاستراتيجيات والعمليات لتحديد والحصول ورفع المعرفة لمساعدة الشركة على التنافس؛
 - وحسب (Smirnov, 2004) فإن إدارة المعرفة تعرف كمجموعة مركبة من العلاقات بين الأفراد و العمليات والتكنولوجيا مرتبطة معا بمعايير ثقافية، مثل مشاركة المعرفة التي تشكل رأس مال اجتماعي للمؤسسة؛
 - ووصف (Turban و Rainer و Potter, 2005) إدارة المعرفة على أنها العملية التي تساعد المؤسسات على تحديد واختيار وتنظيم ونشر وتحويل وتطبيق المعلومات والخبرة التي هي جزء من ذاكرة المؤسسة، والتي تستقر ضمن المؤسسة في طريقة غير منظمة (غير مهيكلة) ؛
 - وعرفها (Grundstein, 2012) على أنها إدارة الأنشطة والعمليات التي تحسن استعمال وخلق المعرفة في المؤسسة؛
 - ويشير (Gonzalez , 2012) إلى إدارة المعرفة كنظام يتعامل مع جمع ونشر المعرفة لمصلحة المؤسسة والأفراد الذين يصنعونها؛
 - ومن وجهة نظر (laudon و laudon, 2012) تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة عمليات الأعمال المطورة في المؤسسة لخلق وتخزين وتحويل وتطبيق المعرفة؛
 - وعرفها Sentosa (2016) على أنها "الاستخدام الفعال للمعارف والخبرات داخل المؤسسة، وهذه الكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال إدارة أصول المعرفة وتعزيز العمليات والقدرات التنظيمية في خلق، تنسيق، تبادل والاستفادة من المعرفة".
- ويلاحظ من خلال ما سبق أن مختلف التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما يدعم وجهة نظر Uriarte, Jr, 2008 الذي يرى أن مختلف التعاريف التي قدمت لإدارة المعرفة تشير إلى نفس الفكرة، لكن تختلف في التركيز على جانب معين لإدارة المعرفة، مثلاً: التعريف الموجه بالنتائج؛ يرى أن إدارة المعرفة هي: "أن تمتلك المعرفة الصحيحة في

¹ أماني محمد الغفري، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة على وزارة الصحة في قطاع غزة)، ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص 9.

المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، في الشكل (الصيغة) الصحيح". من جهة أخرى، التعريف الموجه بالعملية؛ يمكن أن يصف إدارة المعرفة بأنها: "الإدارة النظامية للعمليات التي من خلالها تُحدد، تُخلق، تُجمع، تُشارك وتطبق المعرفة". والتعريف الموجه بالتكنولوجيا؛ يمكن أن يقدم صيغة لإدارة المعرفة على أنها: "ذكاء الأعمال + التعاون + محركات البحث + الوكيل الذكي"¹.

3- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة: هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهي

استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط الآتية²:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات؛
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على أن تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفاافية أكبر؛

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات وهي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل؛

- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها؛

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و إمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة وتحتّم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة؛

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛

- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات؛

- اتساع المجالات التي نُحسّت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛

- تهادف إلى الإبداع والوعي والتصميم المهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي و الذكاء والتعلم؛

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

4- عناصر إدارة المعرفة: هناك مجموعة من العناصر التي تشكل إدارة المعرفة والمتمثلة في:³

- **التعاون:** أي العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة، من

¹ بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2017، ص 48.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 54.

³ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودرها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص 25.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين أقسام ووحدات المؤسسة؛

- **الثقة:** كلما توفرت كلما سهلت عملية التبادل المفتوح والحقيقي للمعرفة، وإمكانية الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات، مما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة؛
- **التعلم:** أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين على استخدامها في اتخاذ القرارات، أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الإداريين والعاملين معا؛
- **المركزية:** تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ويحتاج خلق المعرفة إلى مركزية عالية؛
- **الرسمية:** تعكس المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والإجراءات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل، إلا أن خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة أثناء تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛
- **الخبرة الواسعة والعميقة:** للأفراد العاملين تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة، أي مركزة وتخصصية؛
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** لأنها عنصر حاسم ومهم في عملية خلق المعرفة؛
- **الإبداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق منتجات وخدمات وأفكار مفيدة ومبتكرة، فالمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

5- أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي¹:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من أجل معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

6- أهداف إدارة المعرفة: تتمثل فيما يلي :

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة؛

¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص5.

- تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف، بالتخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية؛
- نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها لمعرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية لمعرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة؛
- تحسين عملية صنع واتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، بتقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المتوقعة والمطلوبة، وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة، وتقديم منتج أو خدمة مبتكرة بصفة مستمرة؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك بممارسات وأساليب مختلفة تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- نشر وتبادل الخبرات و أفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- الإسهام في تسريع عمليات تطوير المؤسسة، لتلبية متطلبات التكيف والتوافق مع التغيير في البيئة المحيطة.

7- الفائدة من إدارة المعرفة: هناك عدة فوائد تكتسبها المؤسسات من تطبيق إدارة المعرفة يمكن حصرها فيما يلي¹:

- رضا العميل إلى أبعد ما يمكن؛
- تقديم خدمة جيدة للعملاء؛
- تحسين صنع واتخاذ القرار؛
- تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشاكل الحالية، وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها.
- تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال؛
- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات غير الضرورية، للتركيز على صميم العمل؛
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛
- استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب باستخدام الحكمة والدكاء في التطبيق وبدون عناء وجهد كبير.

8- وظائف إدارة المعرفة: تتمثل وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية للمعرفة: تتضمن كل أنشطة المؤسسة المخصصة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والإبداعية والتقنية، من مصادرها في داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية؛
- تنظيم المعرفة: بتحديد المصادر المعرفية وتصنيفها، وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وحزن المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة؛

¹ علي السيد علي، مرجع سابق، ص ص 144 ، 163.

- **بناء نظم المعرفة:** أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية؛
- **تنمية وتطوير العقل:** تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه؛
- **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:** تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة، سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو بربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة للمؤسسات، المتمثلة في الأنشطة المادية وكذلك المعلومات المتدفقة داخل المؤسسة أو خارجها، أي بينها وبين المجهزين والموزعين والعملاء؛
- **إدارة التعاضد (التماسك):** وتعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

9- عمليات إدارة المعرفة: إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام .

* وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:¹

- **تشخيص المعرفة:** أكبر عائق بالنسبة للمؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحه يتوقف على دقة هذا التشخيص، وغيابه هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية. لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية، فعليها أن تتحرك في محورين، وهما أن تحدد المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانيات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بها، والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المؤسسة في إطار سعيها للارتباط معها؛
- **توليد المعرفة:** يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المؤسسات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو لذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمؤسسة، إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.

ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات

¹ محمد زروق والحاج عرابة ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 124.

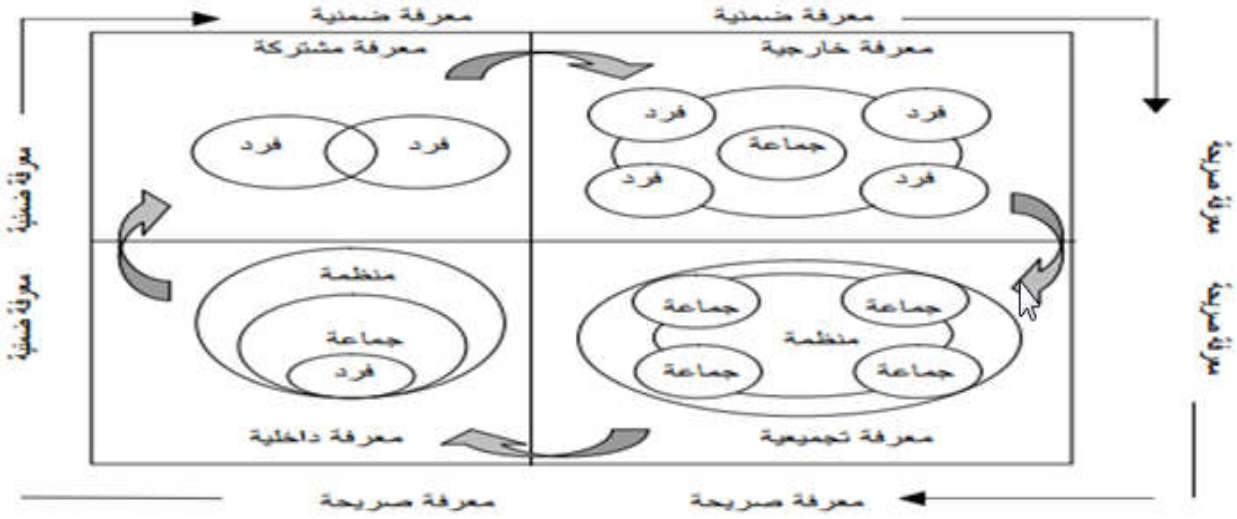
الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكمل مسئول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المؤسسة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية :

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛
- الشفافية والحوافز؛
- التكامل بين الخبرات .

ويمكن تمثيل أنماط تحويل المعرفة وفق الشكل التالي:

الشكل (5/1): أنماط تحويل المعرفة



المصدر: توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة، تغيير مالا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص 127.

إن المعرفة المنشأة بواسطة كل واحد من أنماط تحويل المعرفة مختلفة بطبيعة الحال كما هو موضح في الشكل السابق، واستمرار

تفاعل محتويات هذه المعرفة مع بعضها يؤدي لاستمرارها وتضخيمها بما يعرف بـ "حلزونية المعرفة".

وقد أشارت دراسة (Nonaka و Takeuchi, 2004) المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة، وهما البعد النظري

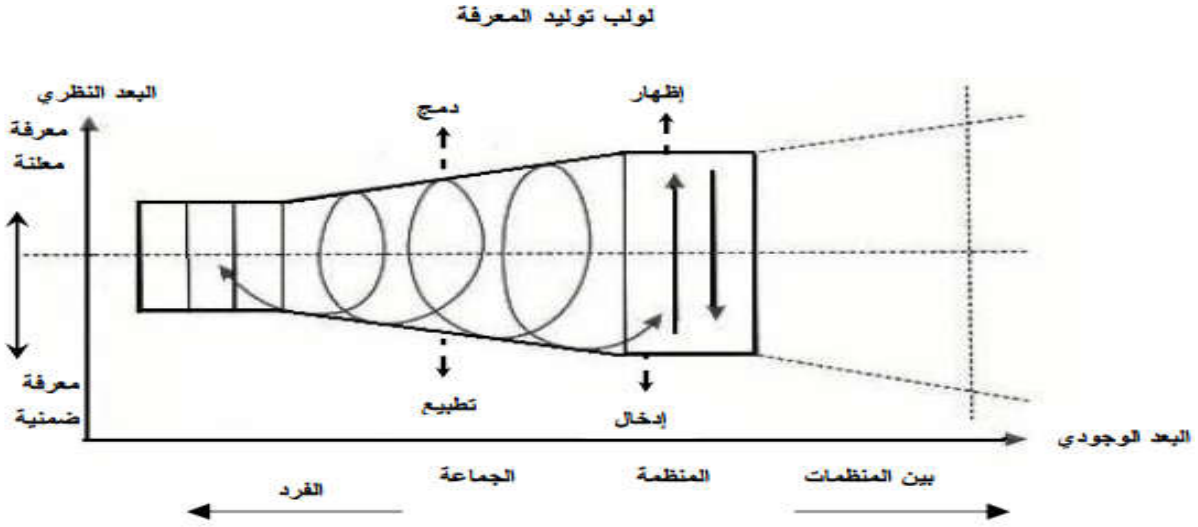
المعرفي والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة، نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة والتي هي في حالة تفاعل ديناميكي فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة انطلاقاً من

مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً.¹

والشكل التالي يوضح لولب توليد المعرفة :

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 47.

الشكل (6/1): لولب توليد المعرفة



Source: Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka , "Hitotsubashi on Knowledge Management" Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. 2004:67

- **خزن المعرفة والاحتفاظ بها:** عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان للمعرفة، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة، والتي يعرفها كل من (Stein و Zwass) بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".

- **توزيع المعرفة:** وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة. ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً، وتتم عادة في غير أوقات العمل، أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أنه من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة، إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

- **تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة تضمن الأداء المتميز، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة

بكمالها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها.

الشكل (7/1): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، بغداد، العراق، 2005، ص62.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة توفر مجموعة من العناصر الضرورية والتي سيتم عرضها بالتفصيل، وكذلك المعوقات التي تحول دون تطبيقها أو نجاعتها.

أولاً- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها:

سيتم التعرف على محفزات أو متطلبات إدارة المعرفة وكذلك عوامل نجاحها.

1- المتطلبات: تستوجب إدارة المعرفة توفير الدعائم التالية لتطبيقها وهي:¹

- توفير البنية التحتية اللازمة: أي التكنولوجيا اللازمة والتي من أهم أسسها الكمبيوتر والبرمجيات مثل محركات البحث الإلكتروني.
- استخدام التكنولوجيا: من خلال استخدام المعلومات والاتصالات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها ببنية أساسية للاتصالات مثل البريد الإلكتروني، فتنقية المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقلها عبر البريد الإلكتروني، فتكنولوجيا المعلومات توفر لإدارة المعرفة عدة إمكانيات مثل شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، وبرنامج تصفح، مخازن البيانات ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات.
- دور القيادة في إدارة المعرفة: إن للقيادة دور هام وفعال في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر والتنمية المهنية المستدامة، حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة للتمكن من قيادة الآخرين وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج في المؤسسة، لذلك يجب أن تركز القيادة على ما يلي:

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق، ص222.

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها؛
- المحافظة على صناعات المعرفة في المؤسسة والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين؛
- التأكد من أن شاغلي المناصب الإشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة؛
- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.
- **توفير الموارد البشرية:** إذ تعد من أهم مقومات وأدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم من يعرفون بأفراد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة.
- **الالتزام:** أي التزام الإدارة بدعم الجهود الهادفة تدعم المعرفة بشكل عام وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وكذلك تشجيع التواصل بين العاملين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات والمعرفة.
- **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات، فقد يقيد الحريات في العمل وكذلك الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا يجب توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة، وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرأة لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها. ومن هذه الهياكل:
- **الأفقية:** وذلك لقلّة عدد المستويات بما مقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في المركز والأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز؛
- **الشبكي أو العنكبوتي:** يتمثل في وحدات منفصلة لها درجات أهمية وظيفية متقاربة، ولكن تخصصية، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي، وذلك لأن الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، وهذا الترابط لا يتم بالقوة أي أن المؤسسات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية، ويكون دور المركز جمع المعلومات؛
- ويمكن القول بصفة عامة أن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة، عندما يكون هناك احتياج لمعرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات، وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم. ولتطبيق إدارة المعرفة يجب التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة،¹

- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي؛

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية؛

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

- **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين، فالعامل الثقافي يعتبر من العوامل المهمة في إدارة المعرفة، عن طريق ثقافة داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية، ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة من خلال نظام الحوافز للأفراد بالإضافة إلى التركيز على تنمية الثقافة التشاركية، من

¹ نفس المرجع، ص 223.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

خلال إتباع سياسات التسامح والتمكين، والذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات والتقدير والاعتراف والاهتمام بالموهوبين.

ولكي تكون الثقافة التنظيمية داعمة لإدارة المعرفة يجب تحقق ما يلي:

- التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة، بتعريفهم لطرق الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية؛
 - التكيف بين أفراد المؤسسة وعناصر البيئة الخارجية المتصلة بالمؤسسة، وعلى علاقتها بها؛
 - القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الأفكار والجهود لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
 - تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء .
- ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر الشروط التالية¹:
- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للبيئة المحيطة والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام؛
 - التعرف على القيود ذات الدلالة بالقيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة بالتأكد من وجود تناقضات.

2- عوامل نجاح إدارة المعرفة: يمكن تحديد العوامل التي تحقق نجاح إدارة المعرفة حسب Rastogi، 2000 كما يلي:

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- تشجيع ومكافأة روح التعاون والفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- التركيز على الحالات المتميزة في المؤسسات أثناء عملية المقارنة المرجعية لعمليات المؤسسة بقصد التعلم؛
- وضع خطة دفع تعتمد المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

ثانيا: معوقات إدارة المعرفة

- تواجه العديد من المؤسسات بعض من المعوقات والتحديات والصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة، ومن أمثلتها ما يلي²:
- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة؛
 - عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة، مما ينعكس سلبا على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها؛
 - عدم توفر البنية التحتية اللازمة، مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المؤسسة؛

¹ نفس المرجع، ص 239.

² فانت نبييل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 25.

- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وبقدرة وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات؛
- الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين؛
- الجهل بأهمية نقل المعرفة وعدم رصد المعرفة المهمة الصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمل اليومي؛
- عدم توافر الوقت للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها؛
- ثقافة المؤسسة الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة؛
- قلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بالجامعة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة والأسس التي تركز عليها، وكذلك سماتها المرجوة، ثم خطوات تطبيقها، وبعدها التعرف على العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والأداء التعليمي في الجامعة.

المطلب الأول: إدارة المعرفة في الجامعة

تعد الجامعات منارات للمعرفة ففيها يتم إنتاج المعرفة من خلال إكساب الطلبة المفاهيم الأساسية للعديد من العلوم، وفيها يتم تنمية وتطبيق المعرفة من خلال وحدات البحث العلمي والدراسات العليا، لذا فإن إدارة المعرفة هي إحدى الضرورات التي ترقى بها الجامعات، وتعد البيئة التنظيمية من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن الجامعات هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، التي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية في المجتمع.

أولاً: ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة

- إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات يحقق لها العديد من المزايا التي تضمن مواكبة التطور العلمي، كما أن قيام هذه المؤسسات بأدوارها يتطلب امتلاك إدارة حكيمة للمعرفة، ولعل ذلك يشكل ضرورة تزداد بزيادة العوامل التالية:¹
- الأعداد الكبيرة من المنتسبين للجامعات وتعدد ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم؛
 - تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها؛
 - كثرة وتنوع وترايط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة مثل قاعات التدريس، المختبرات، المستودعات، الأجهزة والأفراد؛
 - الحد من مركزية البيانات والمعلومات وإتاحتها للمخولين للموصول إليها أو لأجزاء منها وفق احتياجاتهم؛
 - وصول التغيرات في البيانات إلى موضعها حال اعتمادها؛
 - توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

ثانياً: الأسس التي تركز عليها إدارة المعرفة في الجامعات

حتى تتمكن الجامعات من تحقيق أدوارها بنجاح في إدارة المعرفة فإن هنالك مجموعة من الأسس التي يجب أن تركز عليها هذه الإدارة والتي تتمثل فيما يلي:

¹ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سابق، ص45.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

- قدرة الجامعات على تكوين رصيد معرفي جديد، وذلك للتفاعل بين المعرفة الكامنة أو الضمنية لدى الأساتذة والعاملين والطلبة والمعرفة المعلنة التي تتمثل في الخبرات والسياسات والتعاملات لإدارة الجامعة؛
- نشر المعرفة بين الموظفين والطلبة في الجامعات لتوجيه الأنشطة المعرفية، للوصول إلى العمل الإنتاجي المنظم فيها؛
- تطبيق المعرفة في جميع الأنشطة والخدمات والعمليات والبرامج التي تقدمها.

ثالثا: سمات إدارة المعرفة المرجوة في الجامعات:

- لا يقتصر دور إدارة المعرفة على منظمة دون غيرها، إلا أنها في الجامعات تتخذ سمات تميزها عن غيرها من المؤسسات، وأبرز ملامح تلك السمات هي: ¹
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالورق: وتشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثافة، لوجود الأرشيف الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان: فيمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية، ومؤتمرات الفيديو، في جعل متخذي القرار على اتصال لدائم ومستمر بالإدارة والقدرة على التفاعل مع مؤسسات التعليم العالي.
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان: خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي، واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات، مما يجتم على أصحاب القرار العمل باستمرار وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الآخرين.
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة: تعتمد المنظمات التعليمية الناجحة على إدارة المعرفة وصناعتها ونشرها بلا القيود الجامدة التي تعمل على التقليل من الآثار الإيجابية لتطور المعرفة داخل المجتمعات وضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين الأفراد.

ويمكن استثمار إدارة المعرفة في الجامعات من خلال ما يلي: ²

- تدريس إدارة المعرفة في الجامعات؛
- استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات إدارة الجامعة؛
- رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل وخارج الجامعة؛
- تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين؛
- استثمار المعرفة في تطوير المسيرة التعليمية.

رابعا: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

- من بين العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات ما يلي ³:
- إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد المستخدمين، المصادر، العمليات، إستراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة والوصلات التي توصل المعرفة؛
- دافعية والتزام الأفراد العاملين، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم؛

¹توفيق الصراغ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2013/2014، ص109.

² صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سابق، ص47.

³ توفيق صراغ، مرجع سابق، ص 115.

- ثقافة تنظيمية وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها؛
- توفير بنية تقنية تحتية متكاملة، تتضمن الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في إدارة المعرفة؛
- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل؛
- دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب؛
- أن تتصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة ووجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة؛
- وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي؛
- إن وظائف البحث والاسترجاع والتصور التي تقوم بها نظم إدارة المعرفة تدعم سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها؛
- تصميم التنظيم للعمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها؛
- وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة

تتمثل خطوات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة فيما يلي¹:

- **الإستراتيجية:** توضيح إستراتيجية المؤسسة وتحديد إستراتيجية إدارة المعرفة، وهذا من خلال :
 - فهم رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة؛
 - تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وإدارة المعرفة، وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة؛
 - تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.
- **الهيكل:** أي تنظيم الموارد البشرية (فريق إدارة المعرفة) وتنظيم المعرفة وذلك عن طريق ما يلي :
 - تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن؛
 - تحديد الأفراد المسؤولين (فريق إدارة المعرفة)؛
 - تقييم وإعادة تنقية للمعرفة وتحليل وتحديد مواقع المعرفة.
- **الثقافة:** أي خلق ثقافة إدارة المعرفة ونشرها بإشراك جميع العاملين.
- **العمليات:** تحليل العمليات وتحديد أنشطة إدارة المعرفة وذلك عن طريق :
 - توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد؛
 - تبني طريقة التطبيق من أسفل إلى أعلى؛
 - تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات؛
 - ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.

¹ Seonwoo, Kim Changyong, Lee & Yongtae Park, "The implementation Framework of Knowledge Management System For Successful Knowledge Management: A Case Of R&D supporting KMS", 2006, p125

- **النظام** : تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة وتخصيص مكوناته وتنفيذه فعليا، وذلك ببناء الأنشطة وفقا للنظام ودعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.
 - **التعديل**: من خلال فحص نظام إدارة المعرفة وتقييمه وتعديله وتحديثه إن لزم الأمر، بحيث يتم رصد الاستخدام المادي ومعرفة المستخدمين وبناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.
- كما أن إدارة المعرفة تتم من خلال عدة عمليات متكاملة وهي:¹
- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظومة وتناسبها مع متطلباتها؛
 - محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بها وتقديم الحوافز لتشجيعهم على تحسين أدائهم؛
 - تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمؤسسة من المصادر الداخلية والخارجية ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق إتجاهاته؛
 - تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسة من خلال قنوات الاتصال التنظيمية المختلفة، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التعليمي في الجامعة

في هذا المطلب سيتم توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التعليمي في الجامعة.

أولاً- إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي

يعتبر التعليم العالي في ظل مجتمع المعرفة، بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الكوادر المدربة والمؤهلة، والتي تتميز بإنتاجية عالية، ما يساعد على النمو الاقتصادي، هذا ما دفع بمختلف المجتمعات المتقدمة منها والنامية على حد سواء، أن تجعل التعليم العالي في أعلى سلم أولوياتها.

ونظرا للدور الفعال الذي تكتسيه إدارة المعرفة في الأداء الأكاديمي للجامعات سيتم التطرق إلى مجموعة من العناصر والتي تتمثل فيما يلي:

1- مساهمة إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي :

يحتل البحث العلمي في الوقت الراهن مكانا بارزا في تقدم النهضة العلمية وتطورها، خاصة من خلال مساهمة الباحثين بإضافتهم المبتكرة في رصيد المعرفة، حيث تعتبر الجامعات هي المراكز الرئيسية لهذا النشاط العلمي الحيوي، فالمعرفة تعد المنتج الرئيسي الذي تنتجه مؤسسات التعليم العالي، وحتى تتمكن من إنتاجها، يتعاون أفرادها كلهم وخاصة الأساتذة، وتكون الوسيلة الرئيسية التي يستخدمونها جميعا في البحث العلمي، فلا بد من توفير الإمكانيات الضرورية التي تمكنهم من تحقيق ذلك الهدف².

وتساهم إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي من خلال³:

¹ البيلاوي حسن، وسلامة حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، القاهرة، مصر، 2007، ص132.

² محمد عجيلة، مصطفى بن النوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية-رؤية إستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمطالبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 20-05-2015، ص 83.

³ حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 01، 2007، ص490.

- تقليل الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث، نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن؛
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث، نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية؛
- تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة؛
- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي؛
- التنافس والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية؛
- تخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي، وتحقيق التوازن بين المهام الإدارية والشؤون البحثية.

2- تحسين الخدمات الطلابية والخريجين:

الطلبة هم مركز الاهتمام في التعليم العالي، وذلك لأن العملية التعليمية برمتها قد بنيت من أجلهم، ومن دواعي ذلك الاهتمام بما توصلت له النظريات الحديثة، من أن التركيز على الطلبة يعتبر ركيزة أساسية في توجيههم وتلبية حاجياتهم ورغباتهم، وذلك من خلال :

- **الخدمات الطلابية والخريجون:** يعتبر الخريجون من أهم أنواع المخرجات التي تسعى المؤسسات التعليمية للارتقاء بجودتها، ويركز هذا النوع من المخرجات على المعرفة الأساسية والمعلومات التي تشكل البنية التحتية لجودة الخريجين، وتستند هذه المعرفة والمعلومات على بعدين، هما التمكين والاستيعاب لحقائق عمل المؤسسات الأساسية، والمعرفة المهنية ذات العلاقة بعمليات تلك المؤسسات. ولما كان الطالب أحد عناصر مخرجات العملية التعليمية، ولكي تضمن المؤسسة التعليمية الجودة في هذا العنصر يتوجب عليها تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل، والتنسيق مع مؤسسات الدولة وأسواق العمل لتوفير فرص العمل لخريجها، والسعي الحثيث لتحسين مستوى الخريجين باعتبارهم إنتاجاً نهائياً يمكن من خلاله الحكم على العملية التعليمية برمتها .

وتُعرف **الخدمات الطلابية** بأنها "مجموع الجهود والبرامج التي تعدها وتقدمها الجامعات بقصد تحقيق أهداف التعليم وتنمية الطلبة إلى أقصى حد ممكن، ومساعدتهم على الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي المختلفة إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم واستعداداتهم، حتى يصبحوا أفراد قادرين على القيام بواجباتهم".

- **مساهمة إدارة المعرفة في مجال الخدمات الطلابية والخريجين:** تساهم إدارة المعرفة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين من خلال ما يلي¹ :

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب، مثل خدمات المكتبات والمعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلاب، إضافة إلى تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية بالمؤسسة التعليمية داخلياً وخارجياً عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب من خلال الموقع الإلكتروني؛
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من المؤسسة التعليمية؛
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي، وذلك من خلال تجميع وتوحيد الجهود الموزعة حالياً بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب، مثل موظفي قسم القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم؛
- تحسين جودة الخدمات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية؛
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، سيؤدي تلقائياً إلى الرفع من مستوى

¹ نفس المرجع، ص491.

خريجي الجامعة.

3- تحسين المناهج والبرامج : يعد التعليم العالي الركيزة الأساسية لأي بلد، إذ نجده يحظى بمكانة متميزة في الدول، والكثير من الجهود تبذل بهدف تطويره وتحسينه بشكل مستمر لزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة، ويعتبر الاهتمام بالمناهج في العملية التعليمية أحد أهم العناصر الهادفة للارتقاء بجودة التعليم العالي بشكل عام.

- مفهوم المناهج: يعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يستخدمها التعليم لتحقيق أهدافه بناءً نظامي، يتشكل من عناصر ومكونات له مدخلاته، والتي تجري عليها العمليات المناسبة، لتعطي المخرجات التي تمكن المتعلمين الذين تعددهم بمستوى معين من خدمة أنفسهم ومجتمعهم والتكيف مع واقع الحياة بمستحدثاتها الجديدة .

- عناصر المنهج: تتمثل عناصر المنهج فيما يلي:¹

- أهداف المنهج: تعد الأهداف الخطوة الأولى، فهي تخلق الدافع وتوجه الجهود، وتساعد في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، وتمكن القائمين على وضعها من تقدير مدى النجاح أو الفشل. إذ يجب أن تتصف الأهداف بالوضوح، لتكون مرشداً في اختيار خبرات المنهج، والشمولية لجميع نواحي شخصية الطالب والمتعلم الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وأن تكون مناسبة لمستوى الطلبة، ومراعية لمصالح الفرد والجماعة في ضوء فلسفة علمية سليمة.

- المحتوى العلمي: المحتوى هو المضمون الذي يتم فيه تحقيق أهداف المنهج العلمي، ويتكون من الحقائق، المفاهيم، المبادئ ومهارات التفكير (التذكر، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب والتقييم) وهو الأكثر تأثيراً على تحقيق الأهداف، إذ هو عبارة عن الخبرات أو مجموع المهارات والمعلومات والاتجاهات التي يقع عليها ويتم تنظيمها على نحو معين.

- طرائق التدريس: تشكل طريقة التدريس نظاماً متكاملًا في الإجراءات والعمليات المترابطة والمتكاملة في خطوات محددة فلكل طريقة إجراءاتها وأنشطتها وتسلسل فقراتها، وهي ترتبط في الأهداف والمحتوى، إذ أن التدريس لا يدرس بمادته بل بطريقته التي تجعل التعليم أيسر وأسهل، فالطريقة تمثل مجموعة الأنشطة والإجراءات المترابطة والمتسلسلة التي يخطط لها وينفذها التدريس داخل قاعة المحاضرة أو خارجها (الأقرص التعليمية...) من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة.

- الأنشطة التعليمية والتعلمية: الأنشطة التعليمية هي جزء من طرائق التعليم أو التدريس لأنها من أدوات الاتصال التي تساعد في تنظيم عمليات التعليم والتعلم وتيسرها، إذ تحتل القلب في المنهج لتأثيرها الكبير على تكوين خبرات الطالب أو المتعلم، لأنها تمثل الجانب التطبيقي والسلوكي في التخصص المعني، فهي تعبر عن مجموعة الأعمال التي تنظمها المنظمة التعليمية لطلبتها داخلها أو خارجها، مثل الرحلات والحفلات والألعاب الرياضية والهوايات، وتهدف إلى إشاعة روح البهجة وروح العمل الجماعي، ومعالجة الخجل والعزلة والارتباك، وهي كل ما يقوم به الطلبة لتحقيق الأهداف وترجمتها إلى مهارات فكرية واجتماعية وحركية محسوسة.

- الوسائل التعليمية: تعد الوسائل التعليمية جزءًا من طرائق التدريس والأجهزة المناسبة، فهي وسيلة اتصال تساعد في عمليات التعليم والتعلم إذ أن الطرائق والوسائل من أدوات حدوث التعلم، وتشمل المادية، ومنها الخرائط والكتب...، والمعنوية مثل استخدام الأمثلة والقصص وتمثيل الأدوار، والوسائل السمعية وبعد تطور التقنيات الحديثة أصبحت تسمى بالتقنيات التعليمية .

¹ (مصطفى عبد الجيد، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها، دار المريخ للطباعة والنشر، السعودية، 2000، ص 45.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة المعرفة والأداء التعليمي

- التقييم: التقييم عملية شاملة تبدأ تخطيطيا قبل العملية التعليمية والتعلمية، وتنتهي متابعة بعدها، وهو يشخص نقاط القوة والضعف لعضو هيئة التدريس والطلاب، ومن خلاله يتم معالجة نقاط الضعف وتدعيم القوة.

- مساهمة إدارة المعرفة في مجال تحسين المناهج: تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة المناهج من خلال ما يلي¹:
- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات؛

- تحسين سرعة جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج؛
- تدعيم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة؛
- تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعلم باستخدام التقنية؛
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء؛
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج، نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة، وهذا لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

ثانيا: إدارة المعرفة والأداء الإداري:

قبل التطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بالأداء الإداري، يجب معرفة بعض الخصائص التي ينبغي أن تتصف بها إدارة الجامعات لتحسين خدماتها الإدارية.

1- تحسين الخدمات الإدارية: ينبغي أن تهيئ الجامعات مناخا علميا وبخثيا مناسباً، كما ينبغي أن تنسجم إدارة هذه المؤسسات بما يلي:

- امتلاك رؤية علمية وتعليمية وأهداف واضحة ومحددة للجامعة؛
- الاعتماد على التخطيط وتحديد أولويات العمل وتنشيط دور الكليات والأقسام في جوانب التخطيط ورسم السياسة العامة في إطار السياسة التعليمية؛
- الاعتماد على مبدأ الحوار وأن تعرف وجهات نظر المنتسبين إلى المنظمة التعليمية في مختلف شؤون العمل، وتقبل النقد البناء الهادف لتطوير الجامعة؛
- بناء منظومة عمل متكاملة بدءاً من القسم العلمي مروراً بالكليات وانتهاءً بالجامعة، لتأمين انسيابية عمل جيدة، وخلق نظام تسوده القيم والمبادئ التعليمية السليمة، التي تحدد سير العمل واتجاهاته، وارتباط الأفراد والجماعات، وتحديد مسؤولياتهم بعيداً عن الأهواء والأمزجة الشخصية؛
- توسيع قاعدة المسؤولية وعدم حصرها في عدد محدود من الأشخاص، والبحث المستمر عن الكفاءات وتطويرها لتكون قيادات بديلة عند الحاجة؛
- تبسيط الإجراءات، وفسح المجال أمام جميع العاملين لإظهار قدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم في العمل؛

¹ نفس المرجع، ص 46.

- الاستخدام المنظم والمبرمج لإمكانات الجامعة على أفضل وجه، والعمل بكل الوسائل على تديير موارد إضافية تعين الجامعة في أداء مهماتها¹.

2- مساهمة إدارة المعرفة في مجال تحسين الخدمات الإدارية: يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة إلى تحقيق جودة الخدمات الإدارية المقدمة، نتيجة التحسينات التي تطرأ على العمل الإداري في المنظمة التعليمية، وذلك من خلال²:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري، كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل وفي أسلوب تقديم تلك الخدمات، تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، تطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المنظمة التعليمية في الاتصالات؛

- زيادة قدرة الجامعة على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات؛

- رفع القدرة الإدارية للمؤسسة التعليمية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع القواعد العامة والخطوط العريضة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارات المؤسسة التعليمية وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن إطار القواعد العامة؛

- تحسين درجة الامتثال للسياسات الإدارية مثل سياسات الشراء وتفضيل الموردين، سياسات الميزانية والمبادئ التوجيهية للعمل.

3- دور إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي: تساهم إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:

- تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية، والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار؛

- تحسين عملية تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيف عبء توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لرفع إلى جهات عديدة؛

- تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية تلي احتياجات سوق العمل؛

- تبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخلياً وخارجياً، مما يساعد المؤسسة في التحول إلى منظمة متعلمة، وهي المؤسسة القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.

ثالثاً: إدارة المعرفة والأداء المجتمعي (خدمة المجتمع):

تمثل خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة في خدمة مجتمع المعرفة، حيث تعمل باستمرار على تطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج الجامعة عن دورها التقليدي والعمل خارج أسوارها إلى خارج المجتمع لتتفاعل معه، حيث تعكس مفهوم الجامعة كتنظيم مفتوح، كما ترتبط بمتطلبات مجتمع المعرفة الجديد المتمثلة في التعلم والإنتاج والتقنيات والمعرفة ومصادرها المتعددة. وتنوع مجالات خدمة المجتمع، فقد تشمل خدمة أعضاء هيئة التدريس للمجتمع المحيط بالجامعة، كالقيام بالأبحاث المشتركة أو المشاركة في الندوات والأنشطة المجتمعية، أو تقديم الخدمة للمجتمع الكبير، كالقيام بالبحوث التي تعالج مشكلات المجتمع، وتقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة، وتأهيل القيادات المجتمعية³.

¹ داخل حسن جريو، معايير جودة التعليم العالي ومؤشراتها، مجلة المجمع العلمي العراقي، الجزء الثاني، المجلد 57، 2010، ص 11.

² توفيق صراع، مرجع سابق، ص 125.

³ محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 37.

- وللتعليم العالي في الجامعة مجموعة من الوظائف الاجتماعية تساعد المجتمع لمواكبة التطورات، ويمكن ذكرها فيما يلي¹:
- إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية في المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقف سوق العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها؛
 - القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية، والعمل على تطويرها؛
 - المشاركة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والعلمي؛
 - المشاركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي ومراحل التعليم العام من جهة، وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى، وذلك بهدف الوصول إلى توازن مرن مناسب بين مدخلات مراحل التعليم المختلفة ومخرجاتها؛
 - إيجاد قاعدة اجتماعية عريضة تضمن حداً أدنى من التعليم لكافة فئات المجتمع، ويتطلب ذلك محوراً أمة جميع أفراد المجتمع، كحد أدنى للمعرفة والمواطنة الصالحة؛
 - تنمية أنماط التعبير والتفكير وتنويعها لدى الأفراد، بما يحقق اتصالهم بجذورهم الثقافية وانتمائهم الوطني الأصيل؛
 - انفتاح التعليم على العالم الخارجي، واهتمامه بشؤون القضايا الدولية، لتعميق التفاهم والحوار مع شعوب العالم؛
 - نشر المعرفة وتأهيل الهوية الوطنية والقومية وتطوير الاتجاهات الفكرية الاجتماعية، بما يوفر ثقافة مشتركة، ومنهجاً موحداً في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج.

¹ أيمن يوسف، مرجع سابق، ص38.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية لكل من إدارة المعرفة والأداء التعليمي والعلاقة بينهما في الجامعة، وبالتالي لمختلف التفاصيل المتعلقة بهما ومؤسسات التعليم العالي.

وحيث أن الجامعة المنتج الأول للمعرفة فإن حاجتها لإدارة المعرفة تكون أقوى مقارنة بباقي المؤسسات، كما أن تحسين الأداء من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات اليوم، نستخلص حقيقة مفادها أن تبني المؤسسة الجامعية لإدارة المعرفة يعتبر عنصرا مهما وفعالا لتحقيق هدفها والمتمثل في تحسين أدائها التعليمي، بالإضافة إلى المحافظة على النجاح والرفق بالمستوى العلمي للجامعة.

لهذا كان تبني مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة استنادا لأسس علمية، من خلال توفير البيئة المناسبة لها من شروط ومتطلبات ، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة خلق وتخزين وتشارك وتطبيق للمعرفة لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفون، من أهم ما يوصل الجامعة إلى غاياتها وأهدافها، وبالتالي مواجهة التحديات والتغيرات البيئية السريعة الحاصلة ومواكبتها ، وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة، وما لها من دور فعال في تحقيق رسالة الجامعة وتنفيذ خططها المرسومة ومواجهة المشكلات التي تعاني منها، بل وتحقيق التميز، الأمر الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالأداء التعليمي وبالتالي جودة مخرجاتها.

الفصل الثاني

تمهيد

قمنا بدراسة الموضوع في الجانب التطبيقي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي، حيث قمنا بمقابلات شخصية ومنفردة مع مجموعة من الأساتذة الإداريين وغير الإداريين بالكلية بعد شرح مفصل للموضوع وأهميته من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على كل خبير من خبراء الكلية بمفرده ومعرفة آرائه وتوجهاته، وبعد جمعها وتحليلها وتقييم نتائجها ومقارنتها بالجانب النظري، تم اختبار فرضيات الدراسة وهذا بعد إجراء المقابلات مع خبراء بالكلية، وكذلك اللجوء إلى أداة لتحليل المقابلات من خلال التحليل التقليدي، بعدها تم طرح مجموعة من الاقتراحات وأفاق للدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بالاعتماد على فرضيات الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التعليمي محل الدراسة سيتم الاعتماد على دراسة الحالة الكيفية والتي تعتمد على إجراء المقابلات مع الأساتذة الإداريين.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها

في هذا المطلب سيتم التركيز على مجتمع الدراسة وكذلك عينة الدراسة وأسباب اختيارها، وأيضاً أدوات الدراسة والتي تعتبر عنصر مهم لمعرفة الطرق المستخدمة في الحصول على البيانات.

أولاً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كلية التكنولوجيا ، ويرجع هذا لعدة أسباب:

- 1- طبيعة الموضوع وارتباطه الوثيق بالجامعة بصفة عامة و الكلية موضع الدراسة بصفة خاصة .
- 2- مقر وظيفتي، والتي سمحت لي بالحصول على المعلومات بصفة دقيقة وسريعة سواء من خبرتي في العمل أو من المستجوبين.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الأساتذة الإداريين من أجل إجراء معهم مقابلات نظراً لطبيعة الدراسة الكيفية، فتم اختيار عينة قصدية من الكلية كل من: العميد ، ونائب العميد المكلف بالبحث العلمي، ورؤساء الأقسام ونوابهم. ويرجع تحديد معايير اختيار الخبراء إلى ما يلي:

- 1- التركيز على الإدارة العليا لأنها مصدر المعلومات والقرار؛
- 2- مناصبهم الإدارية تمكنهم من الإطلاع على مختلف المعلومات والوقائع التي تحدث في الكلية؛
- 3- خبراتهم في هذا المجال أو في هذا الموضوع؛
- 4- مجموع التكوينات التي تلقاها الخبراء في ميدان العمل والمستوى العلمي والتعليمي لهم.

ثالثاً: أدوات الدراسة

أدوات الدراسة الأنسب لدراستنا كانت المقابلة والملاحظة، حيث ركزنا على المقابلة الشخصية بشكل كبير باعتبارها أداء جمع المعلومات الأساسية.

- 1- **الملاحظة المباشرة:** تعتبر الملاحظة أحد أدوات جمع البيانات وتقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة لمشاهدة ميدان الدراسة بصفة مباشرة وهذا بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات.
- 2- **المقابلة:** للمقابلة أنواع وهي المقابلة الحرة والمقابلة نصف الموجهة والمقابلة الموجهة وفي دراستنا تم الاعتماد على المقابلة الحرة والنصف الموجهة، لأن طبيعة الأسئلة تسمح للشخص المستجوب من الإجابة بالأسلوب الذي يسمح له مباشرة وقدر الإمكان على أسئلة محددة، وهذا يأخذ نوع من الحرية في الإجابة وتضمن إرتياح المستجوب وإعطائه فرصة للتحدث، إضافة إلى عمق ونوعية المعلومة التي سيدلي بها، وبالتالي ضمان دقة المعلومات الصادرة عنه، وهذا ما يحقق التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص المستجوبين ويجعلهم يبذلون جهداً في إعطاء المعلومة الضرورية وذات الصلة.

رابعاً: أخلاقيات البحث:

يعتبر هذا العنصر مهم لأنه يوضح المعايير الأخلاقية التي تم استخدامها من أجل ضمان دقة المعلومات وحماية الخصوصية لكل خبير، ثم مقابلته بعد أخذ الإذن منه، مع إعطائه الحرية في تحديد موعد المقابلة، كما لم يتم ذكر أسماء الخبراء، وإعلامهم بطبيعة الموضوع وشرح غرض المقابلة مع إمكانية طرح استفسارات في حالة الغموض.

المطلب الثاني : خطوات الدراسة الميدانية وأداة تحليل البيانات

تم التطرق في هذا المطلب إلى الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية من الاستكشاف وحتى الحصول على البيانات وتحليلها.

أولاً: خطوات الدراسة الميدانية

تتمثل خطوات الدراسة الميدانية فيما يلي:

- المرحلة الأولى:

يتم في هذه المرحلة إجراء دراسة إستكشافية، من أجل تشخيص الوضع وربطها مع إشكالية وفرضيات البحث، لضبط وتنسيق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي.

- المرحلة الثانية:

يتم في هذه المرحلة إعداد دليل للمقابلة الموجهة ونصف الموجهة، حيث يكون منسقا مع متغيرات الدراسة، من أجل الإجابة على الفرضيات وتحديد مواعيد عينة الدراسة، واختيار الأوقات المناسبة لإعطاء المستجوبين الراحة الكاملة للإدلاء بأرائهم والإجابة بكل وضوح.

- المرحلة الثالثة: يتم فيها تحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الملاحظة المباشرة والمقابلات.

ثانياً: أداة تحليل البيانات

تمثلت في التحليل التقليدي للمقابلة، وذلك بإعداد جدول شامل وملخص لجميع الخبراء مع كل محور من محاور الدراسة، وهذا ما يعطي للقارئ نظرة حول توجهات وأقوال خبراء الدراسة، ويسمح كذلك بالمقارنة الفورية بين أقوال الخبراء.

المبحث الثاني : عرض لكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

سيتم في هذا المبحث التعرف على الكلية محل الدراسة وتخصصاتها وميادينها.

المطلب الأول: تقديم لكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

سننتقل إلى نشأة الكلية وتطورها وأقسامها وخبائها.

أولاً: نشأة وتطور الكلية

تم إنشاء كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بناء على المرسوم التنفيذي رقم 10-38 المؤرخ في 27 جانفي 2010.¹ بعد أن كانت تابعة للمرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، والمتضمن إنشاء جامعة

¹ الجريدة الرسمية، العدد 07، الصادرة بتاريخ: 11 صفر 1431 الموافق 27 جانفي 2010.

المسيلة، حيث انبثقت من كلية العلوم وعلوم الهندسة، كما أن الكلية كانت تضم قسم يدمج الهندسة المدنية والري، وتم فصلهما سنة 2014، بالإضافة إلى باقي الأقسام والتي سيتم التفصيل في كل واحد منها.

ثانياً: أقسام وتخصصات ومخابر الكلية

1- أقسام الكلية: تضم الكلية حالياً ستة أقسام علمية، تتمثل بأعضائها من أساتذة وطلبة فيما يلي:

- ميدان العلوم والتكنولوجيا (الجذع المشترك) : 49 أستاذ، 995 طالب سنة أولى + 836 طالب سنة ثانية.
- قسم الهندسة الكهربائية: وتضم 53 أستاذ، 156 طالب لسانس + 188 ماستر1 + 121 ماستر2.
- قسم الهندسة المدنية : وتضم 34 أستاذ، 210 طالب لسانس + 104 ماستر1 + 72 ماستر2.
- قسم الهندسة الميكانيكية: وتضم 45 أستاذ، 144 طالب لسانس + 108 ماستر1 + 77 ماستر2.
- قسم الإلكترونيك: 52 أستاذ، 195 طالب لسانس + 164 ماستر1 + 125 ماستر2.
- قسم الري: 18 أستاذ، 70 طالب لسانس + 81 (ماستر1) + 28 (ماستر2).

2- التخصصات العلمية في الكلية: توجد في كلية التكنولوجيا العديد من التخصصات. في مختلف الأطوار التعليمية والتكوينية. وتمثل الجداول الموالية تخصصات الليسانس والماستر والدكتوراه في الكلية

الجدول (1/2): التخصصات في الليسانس

القسم	التخصصات
الهندسة الكهربائية	آليات، كهروميكانيك، كهرو تقني.
إلكترونيك	إلكترونيك ، اتصالات سلكية ولاسلكية.
الهندسة الميكانيكية	بناءات ميكانيكية، طاقويات، هندسة المواد.
الري	الري.
الهندسة المدنية	هندسة مدنية

المصدر: موقع الكلية

الجدول (2/2): التخصصات في الماستر

القسم	التخصصات
الهندسة الكهربائية	آليات ونظم، إلكتروميكانيك، تحكم في الدوارة، تحكم كهربائي، شبكات كهربائية، طاقات متجددة في الكهرو تقني، صيانة الآلات الصناعية.
إلكترونيك	إلكترونيك، الأنظمة المدججة، تجهيز، ميكرو إلكترونيك، أنظمة الاتصالات .
الهندسة الميكانيكية	بناءات ميكانيكية ، إنتاجية، طاقويات، هندسة المواد، تقنيات الإنتاج الصناعي.
الري	الري الحضري، منشآت الري، منابع الري.
الهندسة المدنية	جيو تقني، مواد وبناءات.

المصدر: موقع الكلية

الجدول (3/2): التخصصات في الماستر المهني

القسم	الفرع	التخصص
الهندسة الكهربائية	كهروتقني	التحكم في الماكينات الدوارة
الهندسة الميكانيكية	هندسة ميكانيكية	تقنيات الإنتاج الصناعي

المصدر: موقع الكلية

الجدول (4/2): تخصصات الدكتوراه

الميدان	القسم	المسار	التخصص	
علوم و تكنولوجيا	هندسة كهربائية	علوم	هندسة كهربائية	
		ل م د	الإلكترونتقني	
	هندسة مدنية	علوم	- جيوتقني	- مواد
			- بناءات	
			ل م د	- جيوتقني
				- مواد
			ل م د	- بناءات
		الهندسة الميكانيكية	ل م د	هندسة ميكانيكية
الإلكترونيك		علوم	- إتصالات	
			- تجهيز	
		ل م د	- مراقبة	
			- الأنظمة الكهربائية و الطاقات المتجددة	
			- أمواج جزئية و إتصالات	

المصدر: موقع الكلية

3- المختبر البيداغوجية (البهو التكنولوجي): تتمثل مخابر الكلية فيما يلي:

- مخابر الهندسة الكهربائية: في المجالات: قياسات كهربائية، محركات كهربائية ، آليات.
- مخابر الهندسة المدنية: في مجال: مقاومة المواد، خرسانة، الري + طبوغرافيا، ميكانيك التربة، مواد البناء.
- مخابر الهندسة الميكانيكية: في مجال: مقاومة المواد، تلحيم، معالجات حرارية، بناءات معدنية، الري، تحولات حرارية، علم القياس، ميكانيك السوائل، محركات، ميتالوغرافيا، مركز التصنيع، تحكم عددي .
- مخابر الإلكترونيك: الاستطاعة، قياسات إلكترونية، آليات، مراقبة، إشارات و أنظمة، الاتصالات، إلكترونيك رقمية، تجهيزات .
- مخابر الري: قياسات الري، آليات، إلكترونتقني و إلكترونيك الري ، محركات، نوعية المياه.

ثالثا: إدارة الكلية

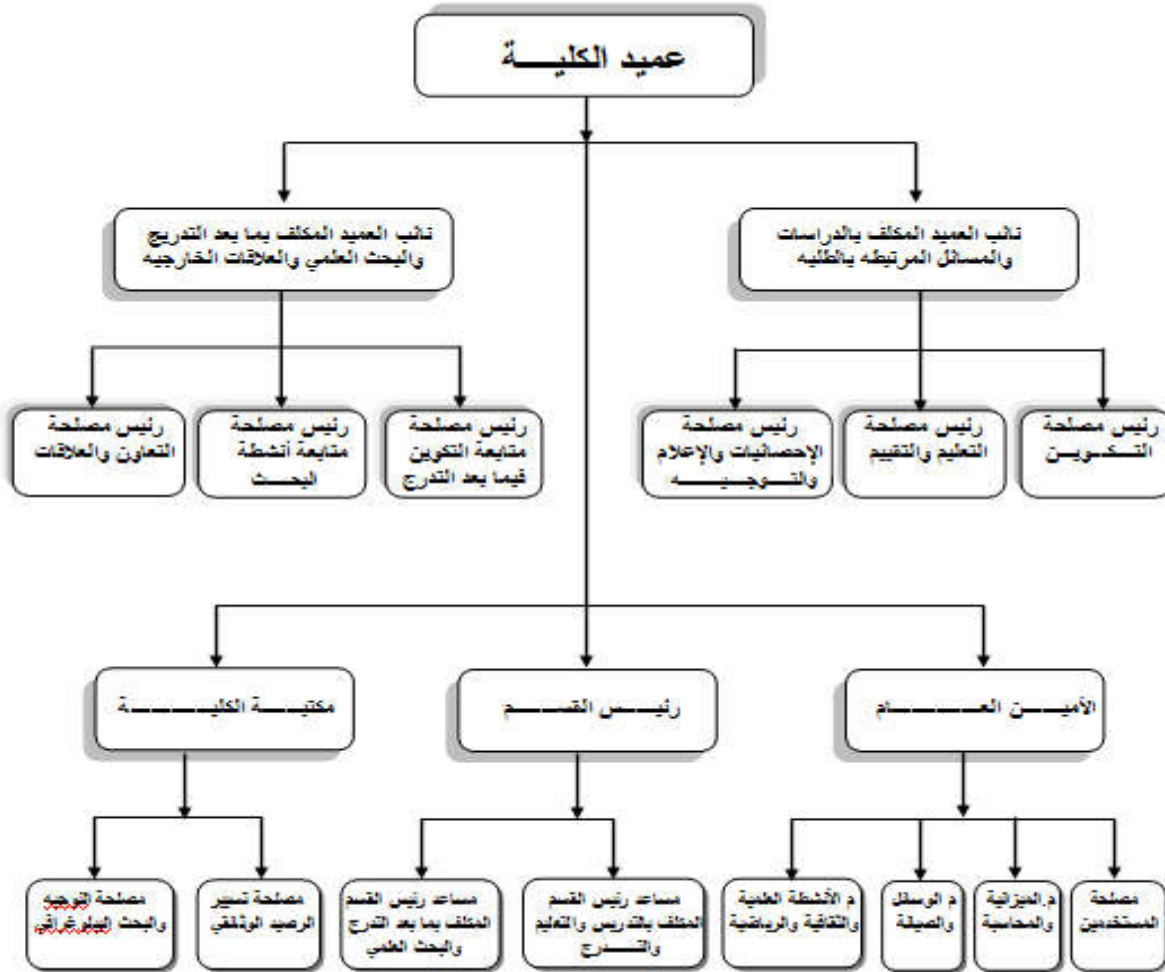
تشكل إدارة الكلية من الهيئة التالية:

- عميد الكلية؛
 - نائب العميد المكلف بالدراسات المرتبطة بالطلبة؛
 - نائب العميد المكلف بما بعد التدريج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية؛
 - الأمين العام للكلية؛
 - المصالح التابعة للأمانة العامة للكلية؛
- حيث تتركز مهامهم على ضمان السير الحسن للكلية، وتأطير وضمان حقوق وواجبات كل أفرادها، وتقديم مختلف الخدمات للطلبة، والتكفل بتوفير الجانب البيداغوجي لسير التعليم ومختلف أنشطة الكلية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للكلية

يمكن تبيان الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا من خلال الشكل الموالي.

الشكل (1/2): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: ملحق من الكلية

المبحث الثالث: تحليل المقابلات في كلية التكنولوجيا

في هذا المبحث سيتم التطرق للخبراء الذين تم إجراء المقابلات معهم وخصائصهم وعرض أهم المعلومات والبيانات المتحصل عليها لمختلف المراحل التي مرت بها دراسة الحالة في كلية التكنولوجيا وسيتم عرضها وتحليلها.

المطلب الأول: مناخ المقابلات في الكلية محل الدراسة

في هذا المطلب سيتم شرح مناخ المقابلة نصف الموجهة التي جرت مع عينة الدراسة في كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وسيتم توضيح الخطوات التي تم إتباعها من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الدراسة.

الجدول رقم (5/2): مناخ المقابلة الحرة والنصف موجهة مع الأطراف ذات الصلة بالموضوع

الخبير	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
الخبير الأول: العميد الخبرة في التعليم في الجامعة: 12 سنة الخبرة في الإدارة: 08 سنوات عضو في مخبر	<ul style="list-style-type: none"> تاريخ المقابلة اليوم الأول: 2019/05/26 على الساعة 9:00 صباحا. اليوم الثاني: 2019/06/02 على الساعة 3:00 مساء. اللقاء : تم في مكتبه داخل الكلية. مدة المقابلة: ساعة و30د. تدوين المعلومات كانت بتسجيل صوتي بشكل مباشر بعد إذن الخبير. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. كان التفاعل مع الموضوع بشكل مناسب مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر. 	<ul style="list-style-type: none"> أهمية إدارة المعرفة وتطبيقاتها. المتطلبات الواجب توافرها لإدارة المعرفة. عمليات إدارة المعرفة. علاقة إدارة المعرفة بالأداء الأكاديمي (الأستاذ، المناهج والبرامج، البحث العلمي، الخدمات الطلابية). إدارة المعرفة والأداء الإداري. إدارة المعرفة الأداء المجتمعي.
الخبير الثاني: نائب العميد المكلف بالبحث العلمي. الخبرة في التعليم في الجامعة: 27 سنة الخبرة في الإدارة: 22 سنة عضو في مخبر	<ul style="list-style-type: none"> تاريخ المقابلة اليوم الأول : 2019/05/27 على الساعة 11:00 صباحا. اليوم الثاني: 2019/05/29 على الساعة 10:00 صباحا. اللقاء: تم في مكتبه داخل الكلية. مدة المقابلة: ساعة و20د. تدوين المعلومات كانت بتسجيل صوتي بشكل مباشر بعد إذن الخبير. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. كان التفاعل مع الموضوع بشكل مقبول مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر. 	<ul style="list-style-type: none"> نفس الأهداف السابقة.

<ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل مقبول مما ساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة اليوم الأول : 2019/05/28 على الساعة 11:00 صباحا. اليوم الثاني: 2019/06/03 على الساعة 9:00 صباحا. • اللقاء: تم في مكتبه داخل الكلية. • مدة المقابلة: ساعة و25 د. • تدوين المعلومات كانت بتسجيل صوتي بشكل مباشر بعد إذن الخبير. 	<p>الخبير الثالث: مسؤول فريق ميدان التكوين بالكلية الخبرة في التعليم في الجامعة: 25 سنة الخبرة في الإدارة: 20 سنة عضو في مخبر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر. 	<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة يوم : 2019/05/20 على الساعة 10 صباحا. اليوم الثاني: 2019/05/28 على الساعة 12 منتصف النهار. • اللقاء: تم في مكتبه داخل الكلية. • مدة المقابلة: ساعة ونصف. • تدوين المعلومات كانت بتسجيل صوتي بشكل مباشر بعد إذن الخبير. 	<p>الخبير الرابع: رئيس قسم الخبرة في التعليم في الجامعة: 16 سنة الخبرة في الإدارة: 17.5 سنة عضو في مخبر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد مما ساعد في الحصول على المعلومات بسهولة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة اليوم الأول : 2019/05/21 على الساعة 9:30 صباحا. اليوم الثاني: 2019/05/29 على الساعة 11:30 صباحا • اللقاء: تم في مكتبه داخل الكلية. • مدة المقابلة: ساعة و20د. • تدوين المعلومات كانت بتسجيل صوتي بشكل مباشر بعد إذن الخبير. 	<p>الخبير الخامس: نائب رئيس قسم 1 الخبرة في التعليم في الجامعة: 07 سنوات الخبرة في الإدارة: 06 سنوات رئيس فرقة بحث</p>

<ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة.. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقدم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. • تقدم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد مما ساعد في الحصول على المعلومات الدقيقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة اليوم الأول : 2019/05/20 على الساعة 10:30 صباحا. اليوم الثاني: 2019/05/30 على الساعة 1:00 ظهرا. • اللقاء: تم في مكتبه داخل الكلية. • مدة المقابلة: ساعة و40د. تدوين المعلومات كانت بتسجيل صوتي بشكل مباشر بعد إذن الخبير. 	<p>الخبير السادس: نائب رئيس قسم 2 الخبرة في التعليم في الجامعة: 8 سنوات الخبرة في الإدارة: 24 سنة عضو في مخبر</p>
---	--	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة

ونشرح الجدول فيما يلي:

- تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل : تم إجراء المقابلات الستة على مراحل مختلفة تمت في بداية شهر ماي إلى غاية بداية جوان، وتراوحت مدة المقابلة بين الساعة والساعة و40 دقيقة لكل مقابلة، وكان العدد الكلي لساعات المقابلة التي أجريت في كلية التكنولوجيا يقدر ب : 8 ساعات و45 دقيقة وتم تفرغ المقابلات في مدة تراوحت بين 1 سا و30د إلى 2 ساعتين لكل مقابلة، وكان العدد الكلي لساعات التفرغ الكتابي للمقابلات يقدر ب 10 ساعات.

- ظروف إجراء المقابلة: تم إجراء بعض النقاط المطلوب العمل بها منهجيا أثناء استخدام أداة المقابلة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، مما سهل الحصول على المعلومات بدقة.

- الأهداف الأساسية: تم ذكر كل أهداف المقابلة والتي ترتبط بمحاور دليل المقابلة وأبعاده كما هو موضح في الشكل أعلاه.

المطلب الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلات في الكلية محل الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى عرض عام لإجابات الخبراء عن أسئلة دليل المقابلة التي وجهت إليهم، حيث سنقوم بشرح آراء خبراء الكلية على انفراد، وسنستدل بكل أقوالهم التي لها صلة بمحاور المقابلة وأبعادها ووجود العلاقة أو الأثر، حتى ندعم فيما بعد اختبار الفرضيات واستخراج النتائج والاقتراحات. وقد قسم هذا المطلب إلى جزئين، سنتناول في الجزء الأول استخدام إدارة المعرفة في الكلية أما الجزء الثاني فقد خصص لدراسة علاقة إدارة المعرفة بالأداء التعليمي.

أولاً- استخدام إدارة المعرفة في الكلية

نحلل آراء الخبراء في كل ما تعلق باستخدام إدارة المعرفة وتعريف هذا المصطلح ، كما سنلمس أهمية هذه الإدارة في كليتهم من خلال آرائهم.

1- أهمية إدارة المعرفة وتطبيقها

كحصولها لما جاء من وجهة نظر الخبراء نجد أنهم عرفوا إدارة المعرفة على أنها استعمال أو توظيف الخبرات والمهارات والمعارف المكتسبة. أما عن درجة الأهمية التي توليها الكلية لهذه الإدارة، فلقد اتفق كل الخبراء على ضرورة وأهمية إدارة المعرفة في الكلية في كل وظيفة من وظائفها. أما عن درجة التطبيق فيرى الجميع أنها مطبقة ولكن ليس بالشكل النموذجي بل بشكل عشوائي.

2- متطلبات إدارة المعرفة

اتفق الخبراء على أن الكلية تسعى لتوفير متطلبات إدارة المعرفة من خلال توفير التجهيزات اللازمة والأفراد المخصصين لها، وكذلك الظروف الملائمة التي تسمح بتطبيقها.

3- عمليات إدارة المعرفة

الكل يرى أن تشخيص وتوليد المعارف يكون بالاستعانة بخبراء الكلية أو من خارج الكلية سواء من مؤسسات اقتصادية أو من جامعات أخرى من داخل أو خارج الوطن. أما فيما يخص التخزين فيكون عن طريق الملفات الورقية أو وسائل التخزين الالكترونية الحديثة، أما النشر فيكون إما عبر موقع الكلية، الانترنت، المشاركة في المنتديات، وبالنسبة للتطبيق فيكون إما في محابر البحث أو مشاريع الدكتوراه والماستر.

ثانيا: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التعليمي

بالنسبة للأداء الأكاديمي فالكل يرى أن إدارة المعرفة جزء لا يتجزأ من الأداء الأكاديمي نظرا لارتباطها الوثيق بالأستاذ والمناهج والبرامج والبحث العلمي، فهي تظهر في جميع المراحل. وبالنسبة للأداء الإداري فاتفق الخبراء على أن إدارة المعرفة تعمل على تسهيل الخدمات الإدارية المطلوبة وبسرعة. أما الأداء المجتمعي فيرى الخبراء أن إدارة المعرفة تساهم في خدمة المجتمع من خلال توفير الكفاءات اللازمة التي تتناسب ومتطلبات واحتياجات المحيط الاقتصادي.

المطلب الثالث: التحليل التقليدي لمقابلات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

بعد إجراء المقابلات مع عينة الدراسة سيتم تحليلها وتوضيح أهم ما أكده الخبراء بشكل موجز مع أبعاد الدراسة من أجل معرفة توجهات وآراء الخبراء حول كل بعد وهذا من أجل إعطاء فكرة أولية على مناخ المقابلات.

الجدول رقم (7) : يمثل التحليل التقليدي للمقابلات

أبعاد المحور الأول: واقع تبني كلية التكنولوجيا لإدارة المعرفة	العميد	نائب العميد المكلف بالبحث العلمي	مسؤول فريق ميدان التكوين	رئيس القسم	نائب رئيس قسم 1	نائب رئيس قسم 2	
أهمية إدارة المعرفة وتطبيقاتها	- المعرفة هي معلومات مترامية. - إدارة المعرفة هي تطبيق واستخدام المعلومات المكتسبة. - مصطلح إدارة المعرفة غير متداول بالكلية. - إدارة المعرفة مطبقة بصفة آلية ولكن غير واضحة الملامح.	- المعرفة هي مجموع المهارات. - إدارة المعرفة هي استخدام هذه المهارات والمعارف. - مصطلح إدارة المعرفة غير متداول بالكلية. - إدارة المعرفة مطبقة ولكن غير واضحة الملامح.	- المعرفة هي مجموع المعلومات الحديثة والمتجددة. - إدارة المعرفة هي استخدام هذه المعلومات. - مصطلح إدارة المعرفة غير متداول بالكلية. - إدارة المعرفة مطبقة ولكن غير واضحة الملامح، فهي تدار بطريقة غير منسقة.	- المعرفة هي مختلف مكتسبات الفرد، - أما إدارة المعرفة فهي استغلال هذه المكتسبات. - مصطلح إدارة المعرفة غير متداول. - إدارة المعرفة مطبقة بشكل عشوائي وغير مباشر.	- المعرفة هي مجموع الخبرات والمهارات المكتسبة. - إدارة المعرفة هي التوظيف الجيد لهذه المهارات - مصطلح إدارة المعرفة غير متداول بالكلية. - إدارة المعرفة مطبقة ولكن بصفة غير واضحة.	- المعرفة هي معلومات مترامية. - إدارة المعرفة هي توظيف هذه المعلومات والمعارف. - مصطلح إدارة المعرفة غير متداول بالكلية. - إدارة المعرفة مطبقة ولكن غير واضحة الملامح.	
متطلبات إدارة المعرفة	- تسعى الكلية إلى توفير ما يلزم لإدارة المعرفة من أفراد وتجهيزات.	- تعمل الكلية على توفير كل ما تحتاجه إدارة المعرفة من إمكانيات.	- تحاول الكلية توفير البيئة الملائمة لإدارة المعرفة بتوفير التجهيزات اللازمة وتوعية أفرادها.	- تحاول الكلية توفير البيئة المناسبة لها من خلال تجهيز قاعة خاصة ببعض البرامج مثل Moodle وربط جميع الحواسيب بالانترنت والانترنت.	- الكلية تحاول توفير الإمكانيات الضرورية لإدارة المعرفة.	- لازالت تحتاج إلى بذل جهود لتوفيرها من طرف الكلية من خلال تهيئة المكان المناسب والأفراد الملائمين والتجهيزات اللازمة.	
عمليات إدارة المعرفة	- تشخص المعارف ويتم الحصول عليها بالاعتماد على المرجع الوطني لضمان الجودة بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء من داخل الوطن أو خارجه، وكذلك الاستكشاف عن طريق الانترنت.	- يتم تشخيص وتوليد المعارف الجديدة عن طريق خبراء من داخل الكلية ومن خارجها، بالإضافة إلى الاستكشاف من الانترنت.	- يتم تشخيص وتوليد المعارف الجديدة عن طريق الاستعانة بخبراء الكلية أو من مؤسسات أخرى سواء اقتصادية أو من جامعات أخرى، وكذلك الاستكشاف من الانترنت.	- يتم تحديد المعرفة المطلوبة عن طريق المقارنة المرجعية بين الكلية وباقي كليات الوطن. - الحصول على المعرفة عن طريق البحث في الانترنت والمجلات العلمية والملتقيات والندوات.	- تشخص المعارف بالاستعانة بأفراد سواء من داخل الكلية أو خارجها. - يتم الحصول على المعرفة من خبراء في الكلية أو مؤسسات أخرى.	- يتم تشخيص وتوليد المعارف بالاستعانة بخبراء الكلية أو بخبراء من مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى الانترنت.	

الفصل الثاني: دراسة حالة كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

<p>- يتم تخزين إما عن طريق الوثائق أو الوسائل الإلكترونية الحديثة كالإيميل. - يتم نشر المعارف عبر الموقع الرسمي للكلية، بالإضافة إلى نشر الدروس عبر Moodle و Mooc . - تطبق الكلية المعرفة باقتراحها كمواضيع دكتوراه أو ماستر، أو تكوين فرقة بحث.</p>	<p>- تخزين المعرفة عبر مختلف المنصات الإلكترونية. - تشجع الكلية على نشر المعارف عن طريق تثمين البحث العلمي. - تطبيقها يكون باستعمال منصات الدروس Moodle و mooc.</p>	<p>- يتم الاحتفاظ بها عن طريق ملفات ورقية أو عن طريق وسائل التخزين الحديثة. - يتم نشر المعرفة عن طريق الإعلام الإلكتروني كالإيميل وموقع الكلية. - تحاول الكلية تطبيق المعرفة إما لحل مشكل أو كإقتراح لمشروع بحث.</p>	<p>- تخزين المعارف عن طريق الورق أو الوسائل التكنولوجية الحديثة. - يتم نشر المعارف بواسطة موقع الكلية وكذلك بنشر الدروس عبر Moodle و Mooc. - تستخدم وتطبق المعارف الجديدة في مخابر البحث.</p>	<p>- تخزين المعارف المتحصل عليها إما بواسطة الملفات الورقية أو الإلكترونية كالإيميل والأقراص... الخ. - يتم نشر المعارف عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات ودورات تكوينية. - تطبق المعارف إما بنشرها في المجلات العلمية الدولية أو مخابر البحث.</p>	<p>- يتم تخزين المعارف المتحصل عليها بكل طرق التخزين الحديثة بالإضافة إلى الوثائق. - يتم نشر المعرفة عن طريق موقع الكلية بالإضافة إلى تشجيع الأساتذة عن طريق منحهم المشاركة في مؤتمرات عربية أو عالمية. - بالإضافة إلى توفير وسائل تكنولوجية حديثة تسهل نشر المعرفة. - تطبق المعارف إما باقتراحها كمشاريع دكتوراه أو ماستر أو من خلال البحث فيها.</p>	
--	---	--	---	--	---	--

أبعاد المحور الثاني: تحسين الأداء التعليمي بالكلية من خلال إدارة المعرفة

<p>- الأستاذ: - تقوم الكلية بتطوير الأساتذة من خلال إجراء تریصات ودورات تكوينية، يتحكم الأساتذة في المناهج ومهارات التدريس والتواصل مع الطلبة. - المناهج والبرامج والعملية التعليمية: - تتوافق وتتلاءم مع تخصصات الكلية، ويتم تشجيع الأساتذة على تجاوز الأطر التقليدية من خلال نشر الدروس على الخط. - وتستثمر المعرفة في</p>	<p>- الأستاذ: - يتم توظيف الكفاءات من خلال وضع بعض الشروط والمعايير، كما تقوم الكلية بتطوير الأساتذة من خلال تهيئة المكان الملاءم وتوفير الوسائل اللازمة والاهتمام بانشغالاتهم. - أما تقييم تحكم الأساتذة فيكون عن طريق النتائج. - المناهج والبرامج والعملية التعليمية: تتلاءم وتتوافق مع التخصصات وتوقعات المستفيدين خاصة مع</p>	<p>- الأستاذ: - لا يتم توظيف الكفاءات، وتقوم الكلية بتطوير الأساتذة عن طريق التكريم والدعم المادي . - أما تقييم تحكم الأساتذة فيكون مرهون بنتائج الطلبة. - المناهج والبرامج والعملية التعليمية: - تلاءم تخصصات الكلية ومتطلبات سوق العمل كشركة كوندور. - بالإضافة إلى أن الكلية تعمل على اقتراح تعديلات على مختلف المقاييس المبرمجة لتطوير البرامج</p>	<p>- الأستاذ: - يتم توظيف الكفاءات من الأساتذة بالاعتماد على السيرة الذاتية للمتشحين لإثبات الخبرة والمقابلة لإثبات القدرات. - تقوم الكلية بتطوير الأساتذة عن طريق تكوينهم وتربصاتهم. - إن وضع تحكم الأساتذة في مناهج ومهارات التدريس مقبول نوعا ما وهذا حسب كل أستاذ وخبرته ومهاراته. - المناهج والبرامج والعملية التعليمية:</p>	<p>- الأستاذ: - السياسة المتبعة في توظيف الكفاءات من الأساتذة هي وضع بعض الشروط الواجب توافرها فيهم كالخبرة مثلا. - تقوم الكلية بتنمية مهارات الأساتذة من خلال تكوينهم ومنحهم تربصات. - إن وضع تحكم الأساتذة في مناهج ومهارات التدريس متوسط على العموم ويرجع هذا إلى خبرة الأستاذ. - المناهج والبرامج والعملية التعليمية:</p>	<p>- الأستاذ: - السياسة المتبعة في توظيف الكفاءات من الأساتذة هي تقديم السيرة الذاتية التي تبين الخبرة والمقابلة التي تبين الكفاءة والإمكانات. - تقوم الكلية بتطوير الأساتذة عن طريق تكوينهم ومرافقتهم. - يرجع وضع تحكم الأساتذة في المناهج ومهارات التدريس إلى الخبرات التي يمتلكونها. - المناهج والبرامج والعملية التعليمية:</p>	<p>الأداء الأكاديمي</p>
--	---	--	---	---	--	--------------------------------

<p>تحسين وتطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.</p> <p>-البحث العلمي:</p> <p>- لم تتمكن بعد الكلية من جعل خطة البحث العلمي تنسجم مع فلسفة الدولة لأنه لا توجد فرق بحث متعددة الاختصاصات لإجراء بحوث جادة ومفيدة.</p> <p>- أما بيئة البحث العلمي في الكلية فتمتيز بوجود تسهيلات تساعد على البحث العلمي ، وفي الجامعة ليست كافية ولا توجد تحفيزات، وفي الجزائر الميزانية ضعيفة.</p> <p>- لا يستفيد الطلبة والأساتذة من المنح البحثية.</p> <p>- والكلية لا تعقد شراكة أو اتفاقيات مع مؤسسات أخرى.</p> <p>- ولا يوجد تشجيع للباحثين لطرح أبحاث ذات جودة.</p> <p>- وتهتم الكلية بالمعارف التي يمكن أن تزداد قيمتها في المستقبل من خلال مواضيع دكتوراه، ماستر، دراسات بحثية.</p> <p>- الخدمات الطلابية:</p> <p>-تتمثل في المكتبة، المراجع اللازمة لكل تخصص، قاعة المطالعة، التوجيهات والإرشادات</p>	<p>تحسين عروض التكوين. وتعمل الكلية على تطوير البرامج والمناهج من خلال اقتراح بعض البرامج لتحميل الكتب والمؤلفات العلمية. وتستثمر المعرفة عن طريق نشرها وتبادلها بين الأفراد واستعمالها.</p> <p>- البحث العلمي:</p> <p>- تعمل الكلية على جعل خطة البحث العلمي منسجمة مع فلسفة الدولة عن طريق طرح مواضيع تتماشى مع متطلبات المحيط الاقتصادي.</p> <p>- كما أن بيئة الجامعة لا تشجع البحث العلمي وهي بحاجة إلى دعم أكثر.</p> <p>- فالكلية تعقد شراكة مع شركة كوندور لتحسين منتجاتها.</p> <p>- كما تشجع الباحثين على نشر أبحاث ذات جودة من خلال دعمهم للنشر في مجلات "A".</p> <p>- تركز الكلية على المعارف التي يمكن أن تزداد قيمتها في المستقبل من خلال مواضيع دكتوراه، ماستر، مخبر بحث.</p> <p>- الخدمات الطلابية:</p> <p>-تتمثل في المكتبة، قاعة المطالعة، التبرصات في</p>	<p>والمناهج.</p> <p>- كما توفر مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة لتجاوز الأطر التقليدية.</p> <p>- وتعمل على استثمار المعرفة في تحسين التدريس.</p> <p>-البحث العلمي:</p> <p>- تعمل الكلية على جعل خطة البحث العلمي تنسجم مع فلسفة الدولة بإدراج الأبحاث في المجال الصناعي،</p> <p>- كما توفر بيئة ملائمة للبحث،</p> <p>- تقيم الكلية شراكة مع مؤسسة كوندور.</p> <p>- وتشجع الباحثين على طرح أبحاث ذات جودة عن طريق المشاركة في الملتقيات.</p> <p>-الخدمات الطلابية:</p> <p>- تتمثل في توفير المراجع وقاعة مطالعة وهي بحاجة إلى دعم أكثر.</p> <p>أما الخدمات الإلكترونية فتتمثل في الدروس على الخط، موقع الكلية، إيميلات الأساتذة.</p> <p>- تحقق الكلية كفاءة وفعالية في عملية إشراف الأساتذة من خلال إدراج عملية إحصاء بسيطة لمقارنة</p>	<p>- إن البرامج التعليمية تتوافق وتخصصات الكلية.</p> <p>- كما أنها متلائمة مع متطلبات السوق فتخصصات الإلكترونيك تحتاجها مؤسسة كوندور.</p> <p>- تتم مراجعة البرامج والمناهج كل فترة معينة ومقارنتها بالأعمال التطبيقية وبالتالي اقتراح بعض التعديلات إن وجدت.</p> <p>- تشجع الكلية تجاوز الأطر التقليدية في التدريس من خلال النشر في Moodel , Mooc .</p> <p>-تستثمر المعرفة لتحسين العملية التعليمية.</p> <p>- البحث العلمي:</p> <p>- تعمل الكلية على جعل خطة العلمي تنسجم مع رسالة الجامعة من خلال طرح مواضيع تمس المحيط الاقتصادي.</p> <p>- تعمل الكلية على توفير البيئة الملائمة للبحث من خلال توفير مخابر البحث اللازمة.</p> <p>أما الجامعة فهي بحاجة إلى دعم من الوزارة، وتعتبر بيئة البحث العلمي في الجزائر غير مناسبة وهي بحاجة إلى تحسين وتطوير.</p> <p>- يستفيد كل من الأساتذة</p>	<p>- إن البرامج التعليمية توافقت وتلاءم التخصصات الموجودة في الكلية.</p> <p>- كل تخصصات الكلية لها علاقة بالمحيط الاقتصادي فمثلا الري مع الموارد المائية والهندسة الكهربائية بالشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء.</p> <p>- تسعى الكلية إلى تطوير المناهج والبرامج من خلال اقتراح بعض الأفكار ومناقشتها وتقديمها للهيئات العليا.</p> <p>- تشجع الكلية الأساتذة لنشر الدروس عبر الخط وهذا لتجاوز الأطر التقليدية.</p> <p>- تستثمر المعرفة في تحسين التدريس.</p> <p>- البحث العلمي:</p> <p>- لكي تتمكن الكلية من جعل خطة البحث العلمي تنسجم مع فلسفة الدولة تطرح مواضيع تتماشى ومتطلبات المحيط.</p> <p>- تتمثل بيئة البحث العلمي في الكلية في توفير مخابر البحث، أما الجامعة فتحتاج إلى دعم من الوزارة، والجزائر ككل بيئة البحث العلمي تتطلب دعم مالي أكثر.</p> <p>- يستفيد الأساتذة من المنح</p>	<p>- تتلاءم البرامج التعليمية مع التخصصات ومع تطلعات ومتطلبات سوق العمل.</p> <p>- كل سنتين أو ثلاث يتم اقتراح بعض الأفكار على المجلس الوطني للميدان لتطوير وتحديث البرامج والمناهج التعليمية.</p> <p>- تشجع الكلية الأساتذة على تجاوز الأطر التقليدية من خلال تشجيعهم على نشر الدروس في Moodel , Mooc .</p> <p>- تستثمر المعرفة في تحسين التدريس والبرامج.</p> <p>- البحث العلمي:</p> <p>- حتى تتمكن الكلية من جعل خطة البحث العلمي تنسجم مع رسالة الجامعة لا بد من أن تكون مواضيع البحث تمس أو تساير المحيط الاقتصادي.</p> <p>- تحاول كلية التكنولوجيا توفير الظروف الملائمة كمخابر البحث وذلك حسب إمكانياتها، أما جامعة المسيلة فتسعى إلى ان تحتل مكانة مميزة في هذا المجال بين الجامعات، وفيما يخص مشكلة البحث العلمي في الجزائر ككل هو مشكل مادي فهو بحاجة إلى دعم</p>
--	---	---	---	---	---

الفصل الثاني: دراسة حالة كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

<p>المختلفة، قاعات ومخابر للأعمال التطبيقية، قاعة انترنت.</p> <p>- أما الخدمات الإلكترونية فتتمثل في موقع الكلية، دروس على الخط، - تحقق الكلية كفاءة وفعالية في عملية إشراف الأساتذة على الطلبة من خلال تكوينهم، - ويتم تقييم تقدم الطلبة في عملية التعلم بالاعتماد على تقييم الأستاذ.</p>	<p>المؤسسات الاقتصادية وتوفير قاعات مخصصة ومجهزة للأعمال التطبيقية.</p> <p>- أما الخدمات الإلكترونية فتتمثل في Moodle, Mooc وموقع الكلية وإيميلات الأساتذة - ويتم تقييم تقدم الطلبة من خلال عروض المشاريع والامتحانات.</p>	<p>الإمكانات التي تمتلكها الكلية وعدد الطلبة.</p> <p>- لا توجد معايير واضحة لتقييم تقدم الطلبة بل يكون تقييم ذاتي خاص بالأستاذ.</p> <p>وطالبة الدكتوراه من المنح البحثية وذلك حسب علاقة البحث بالمحيط الاقتصادي ومتطلباته.</p> <p>- تقييم الكلية شراكة مع مؤسسة كوندور والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء.</p> <p>- يتم تشجيع الباحثين على طرح أبحاث ذات جودة عن طريق تقديم منح بحثية بالإضافة إلى المشاركة في الملتقيات والندوات العربية والأجنبية.</p> <p>- أما المعارف التي يمكن أن تزداد قيمتها في المستقبل فالكلية تهتم بها من خلال اقتراحها كمواضيع دكتوراه أو ماستر ، أو دراسات بحثية</p> <p>- الخدمات الطلابية:</p> <p>- ضعف الخدمات المقدمة ومن بينها عدم وجود نادي علمي يوفر للطلاب كل ما يحتاجه من مراجع وتعليم لغات برمجة وتدعيم للعلاقات بينهم.</p> <p>فهي غير كافية وتحتاج على مزيد من الدعم والتطوير.</p> <p>- الخدمات الإلكترونية تتمثل في موقع الكلية، صفحة الفيس بوك ، إيميلات الأساتذة والدروس على الخط ومذكرات على الخط.</p>	<p>لبحثية وهذا بعد تحديد الفائدة العائدة منه.</p> <p>- تقييم الكلية شراكة مع شركة كوندور والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء.</p> <p>- يتم تشجيع الأساتذة والباحثين لطرح أبحاث ذات جودة عن طريق المنح والمكافآت.</p> <p>- تركز الكلية على المعارف التي يمكن أن تزداد قيمتها في المستقبل عن طريق البحث فيها أو مشاريع دكتوراه أو ماستر.</p> <p>- الخدمات الطلابية:</p> <p>- تتمثل الخدمات المقدمة للطلبة في المراجع اللازمة، قاعة المطالعة، تقديم مختلف الوثائق التي يحتاجها الطلبة في الأجل المحددة. إلا أنها مازالت تحتاج إلى تحسين وتطوير.</p> <p>- أما الخدمات الإلكترونية فتتمثل في موقع الكلية، صفحة الفيس بوك الخاصة بها، نشر الدروس على الخط، إيميلات الأساتذة.</p> <p>- تحقق الكلية كفاءة وفعالية في عملية إشراف الطلبة من خلال مشاريع نهاية الدراسة.</p> <p>- المعايير التي يتم بها تقييم تقدم الطلبة في عملية التعلم</p>	<p>أكثر.</p> <p>- يستفيد الأساتذة من المنح البحثية والتي تشرف عليها اللجنة الوطنية لتقييم المشاريع، أما المعايير فهي الإنتاج العلمي، براءة اختراع، مقال منشور في مجلة عالمية.</p> <p>- تقييم الكلية شراكة مع كل من كوندور و SPE .</p> <p>- يتم تشجيع الباحثين على طرح أبحاث ذات جودة من خلال النشر في مجلات عالمية والمشاركة في ملتقيات دولية.</p> <p>- تركز الكلية على بعض المعارف المميزة والتي يمكن أن تزداد قيمتها في المستقبل بإجراء دراسات بحثية ، مشاريع دكتوراه أو ماستر.</p> <p>- الخدمات الطلابية:</p> <p>-الخدمات التي توفرها الكلية هي المكتبة وقاعة للمطالعة، قاعات ومخابر للأعمال التطبيقية، قاعة انترنت .</p> <p>- أما الخدمات الإلكترونية فتتمثل في موقع الكلية، إيميلات الأساتذة</p> <p>- المفروض يكون تقييم لكفاءة وفعالية الأستاذ من قبل الطالب، ولكن حاليا يتم الاعتماد على النتائج</p>	
--	--	--	---	--	--

الفصل الثاني: دراسة حالة كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

			<p>- تحقق الكلية كفاءة وفعالية في عملية الإشراف بالاعتماد على مشاريع نهاية الدراسة والنتائج المحصل عليها.</p> <p>- المعايير التي تقيم تقدم الطلبة هي التفاعل والمشاركة ونتاج الامتحان والأعمال الفردية.</p>	<p>هي التفاعل والمشاركة والحضور والأعمال الفردية ونتاج الإمتحانات .</p>	<p>والمشاريع المقدمة - المعايير المعتمدة في تقييم تقدم الطلبة هي تفاعل الطالب مع الأستاذ، الحضور، الأعمال الفردية، علامة الامتحان.</p>	
<p>- تستخدم الكلية إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الإدارية من خلال المعلومات المخزنة بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة.</p> <p>- تسهل الكلية عملية التواصل بين أفرادها عن طريق مواقع التواصل الخاصة بها وكذلك بواسطة شبكة الانترنت والانترنت .</p> <p>- تسهل الكلية سرعة الاستجابة للخدمات الإدارية عن طريق طلب الوثائق عبر الانترنت حتى تستجيب للخدمات الإدارية المطلوبة بسرعة.</p> <p>- كما توضح القواعد العامة إما بواسطة الموقع أو بلوائح منشورة في الكلية، وتوزع المهام بطريقة تجعلها تتجه نحو اللامركزية.</p>	<p>- تستخدم الكلية إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الإدارية من خلال الخبرة المكتسبة بالإضافة إلى المعلومات المخزنة.</p> <p>- تسهل الكلية التواصل بين أفرادها عن طريق مواقع التواصل الخاصة بها وكذلك بواسطة شبكة الانترنت والانترنت .</p> <p>- تسهل الكلية سرعة الاستجابة لخدماتها الإدارية عن طريق E- Demmande كما تجعل القواعد العامة واضحة عبر لوحات إرشادية معلقة في الكلية أو في الموقع، وتحقق التوجه نحو اللامركزية عبر تفويض بعض الصلاحيات لبعض الأفراد.</p>	<p>- تقوم الكلية باتخاذ قراراتها بالاعتماد على الخبرة المكتسبة.</p> <p>- كما تسهل الاتصال بين أفرادها بتوفير الوسائل اللازمة</p> <p>- وتوفير خدمة طلب الوثائق عبر الانترنت حتى تستجيب للخدمات الإدارية المطلوبة بسرعة.</p> <p>- كما توضح القواعد العامة إما بواسطة الموقع أو بلوائح منشورة في الكلية، وتوزع المهام بطريقة تجعلها تتجه نحو اللامركزية.</p>	<p>- تستخدم الكلية إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الإدارية من خلال المعارف المخزنة بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة.</p> <p>- تسهل الكلية التواصل بين أفرادها عن طريق توفير مختلف وسائل الاتصال الحديثة.</p> <p>- تسهل الكلية سرعة الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة عن طريق توفير خدمة طلب الوثائق إلكترونيا.</p> <p>- تجعل الكلية القواعد العامة واضحة من خلال نشرها في الموقع أو الكلية.</p> <p>- تتجه الكلية نحو اللامركزية من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد.</p>	<p>- تستخدم الكلية إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الإدارية من خلال المعارف المخزنة بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة.</p> <p>- تسهل الكلية التواصل بين أفرادها عن طريق توفير مختلف وسائل الاتصال الحديثة.</p> <p>- تسهل الكلية سرعة الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة عن طريق توفير خدمة طلب الوثائق إلكترونيا.</p> <p>- تجعل الكلية القواعد العامة واضحة من خلال نشرها في الموقع أو الكلية.</p> <p>- تتجه الكلية نحو اللامركزية من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد.</p>	<p>الأداء الإداري</p>	
<p>-تشارك الكلية في الملتقيات الوطنية وملتقيات مع مؤسسة</p>	<p>- تشارك الكلية في الملتقيات الوطنية مع مؤسسات أخرى</p>	<p>- تعمل الكلية على خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته من</p>	<p>- تشارك الكلية في الأنشطة العلمية التي تخدم المجتمع</p>	<p>- تشارك الكلية في الملتقيات الوطنية وملتقيات</p>	<p>-الأنشطة التي شاركت فيها الكلية هي التظاهرات العلمية</p>	<p>الأداء</p>

الفصل الثاني: دراسة حالة كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

المجتمعي (خدمة المجتمع)	داخل الجامعة مع استعداد لبعض المؤسسات الاقتصادية كالجامعة الصيفية التي يتم فيها عرض مشاريع طلبة الماستر والليسانس. - الكلية لا تعقد مؤتمرات . - الكلية لا تعقد مؤتمرات . - يتم تشجيع الأبحاث العلمي المختصة في حل مشكلات المجتمع بطرح مواضيع تتماشى ومتطلبات المؤسسات الاقتصادية.	مع مؤسسات كوندور وSPE. مثل: لقاء مع المؤسسات الاقتصادية سنة2018. - عقدت الكلية مؤتمر للإلكترونيك 2017. - تهدف إلى حل المشاكل التي تواجه المؤسسات وبالتالي تنمية المجتمع. - تشجع الكلية على إنجاز الأبحاث التي تعمل على حل مشكلات المجتمع من خلال تقديم منح بحثية، توفير مخابر البحث، المشاركة في مختلف الملتقيات والندوات العربية والعالمية، وكذلك النشر في المجالات العالمية.	من خلال ملتقيات مع مختلف المؤسسات مثل: لقاء مع المؤسسات الاقتصادية سنة 2018 وملتقى وطني 2017. - عقدت الكلية مؤتمر وطني للإلكترونيك 2017. - تتمثل الأهداف المرجو تقديمها للمجتمع في تقديم حلول للمؤسسات الاقتصادية وهذا ما يسهم في تنميته. - تشجع الكلية على نشر الأبحاث ذات جودة من خلال المشاركة في ملتقيات داخل او خارج الوطن ، وكذلك النشر في مجلات عالمية.	خلال المشاركة في الدورات الرياضية والعمل على تطبيق أو إسقاط النظري على المؤسسات. - وتشجع الكلية على إنجاز الأبحاث التي تساهم في حل مشكلات المجتمع عن طريق تخصيص منح بحثية أو تربية.	لخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته كالمؤتمر الوطني للإلكترونيك سنة 2017. - كما تعمل الكلية على تشجيع الأبحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع عن طريق اقتراح مواضيع تتماشى مع متطلبات المحيط الاقتصادي.	كوندور كالملتقى الوطني سنة2017. -تعقد الكلية مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع كالمؤتمر الوطني للإلكترونيك 2017. - وتتمثل الخدمات المقدمة للمجتمع في حل بعض المشاكل التقنية للمؤسسات وتوظيف بعض الطلبة بعد تخرجهم في المؤسسات الاقتصادية. - تشجع الكلية على اقتراح مواضيع تتماشى واحتياجات المؤسسات الاقتصادية.
--------------------------------	--	--	--	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: تحليل وتقييم الجدول

أ- تحليل الجدول:

أولاً: المحور الأول

1- نلاحظ أن تعريفات الخبراء نوعاً ما متشابهة وركزت في مجملها على ما يلي:

- أن المعرفة : هي الخبرات والمهارات المكتسبة، المعلومات المتراكمة والحديثة والمتجددة .

ويمكن تحديد مفهوم المعرفة في الكلية من خلال تعريفاتهم على أنها مجموعة الخبرات والمهارات المكتسبة والمعلومات الحديثة والمتجددة والمتراكمة لدى أفراد الكلية.

- وبالنسبة لإدارة المعرفة فقد ركز الخبراء الستة على أنها استغلال وتوظيف للمعارف والمهارات المكتسبة، فنلاحظ أنهم ركزوا على عنصر الاستخدام فقط في التعريف دون العناصر الأخرى من (تشخيص، جلب، تخزين، نشر).

- أما إدارة المعرفة كمصطلح فقد أكد الخبراء على أنه غير مستعمل أو غير متداول نهائياً.

- وفيما يخص تطبيقها فانفق الجميع على أنها مطبقة بشكل عشوائي وغير واضح فهي تدار بطريقة غير منسقة وغير منظمة.

2- لقد اختلف الخبراء في مدى توفير الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة، فهناك من رأى أن الكلية توفر بيئة مناسبة من خلال تخصيص قاعة مجهزة بحواسيب مرتبطة بشبكات الانترنت والانترانيت، وبرامج خاصة (مثل Moodle, Mooc)، وهناك من رأى أن الكلية تحاول توفير ما تحتاجه إدارة المعرفة من إمكانيات، ورأى آخر أن الكلية بحاجة إلى بذل جهود أكبر خاصة بالنسبة للمكان والأفراد والتجهيزات.

3- أما فيما يخص عمليات إدارة المعرفة فنلاحظ من أجوبة الخبراء أنهم أجمعوا على أن الكلية تعتمد في تشخيص المعارف على خبراء من الكلية ومن خارجها، سواء من جامعات أو مؤسسات أخرى، والذين يعتبرون كمصدر للحصول على المعارف، بالإضافة إلى البحث في الانترنت، والمجلات العلمية، والملتقيات والندوات، والمقارنة المرجعية بين الكلية وكليات أخرى لها نفس التخصصات. وبالنسبة لعملية التخزين فالكامل يجمع على أن المعارف يتم تخزينها إما عن طريق الملفات الورقية أو الالكترونية أي وسائل التخزين التكنولوجية الحديثة (كالأقراص، الـإيميل...). وفيما يخص النشر فالبعض يرى أن الكلية تقوم بنشر المعارف عبر برامج Moodle, Mooc، وآخر عن طريق تنظيم أيام دراسية أو المشاركة في ملتقيات وندوات، وآخر عبر الـإيميل، وهناك من رأى أن الكلية توفر وسائل تكنولوجية حديثة تسهل نشر المعارف، ولكن الجميع إتفقوا على أن موقع الكلية وصفحتها هو أكثر مكان ملائم لنشر المعارف. أما عملية التطبيق فتختلف حسب رأي الخبراء فهناك من يرى أن تطبيق الكلية للمعرفة يكون عبر نشر الدروس على الخط، وهناك من يرى أنه يكون من خلال اقتراح مواضيع دكتوراه وماستر، ورأى آخر أن التطبيق يكون في مخابر البحث.

ثانيا: المحور الثاني

نعرض تقييمه فيما يلي:

1- الأداء الأكاديمي:

أ- الأستاذ: هناك تباين في آراء الخبراء، فهناك من يرى أن الكلية لا تقوم بتوظيف الكفاءات من الأساتذة (33%)، أما الباقي (67%) فيرى أن الكلية تضع معايير معينة في التوظيف كوضع بعض الشروط الواجب توافرها أو تقديم السيرة الذاتية للمتشحين التي تبين الخبرة، والمقابلة التي تبين القدرة والكفاءة. أما تطوير الأساتذة فيرى أحد الخبراء أن الكلية لا تقوم بتطويرهم، في حين يرى الآخرون أن التطوير يكون إما بتهيئة المكان الملائم وتوفير الوسائل اللازمة والاهتمام بانشغالات الأساتذة، أو من خلال إجراء تربصات ودورات تكوينية أي تكوينهم ومرافقتهم ومنحهم الفرصة في إجراء تربصات داخل أو خارج الوطن .

وبالنسبة لتحكم الأساتذة في المناهج ومهارات التدريس والتواصل مع الطلبة فيكون إما عن طريق النتائج أو الخبرات والمهارات التي يمتلكونها، وذلك حسب رأي كل خبير.

ب- المناهج والبرامج والعملية التعليمية: فيرى الخبراء (84%) أنها تتفق وتخصصات الكلية ومتطلبات سوق العمل، كما أن الكلية تعمل على تطوير البرامج من خلال اقتراح أفكار جديدة أو تعديلات خلال فترات معينة على المجلس الوطني للميدان، وخبير آخر يرى أن الكلية لا يمكنها التدخل في هذا المجال. وبالنسبة لتجاوز الأستاذ للأطر التقليدية فيكون عن طريق نشر الدروس عبر الخط (Moodle, Mooc)، وتوفير مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة (الفيس بوك، الايميل،....)، وفيما يخص استثمار المعرفة فيمثل حسب الخبراء (84%) في تحسين التدريس والعملية التعليمية، والباقي عن طريق نشرها بين الأفراد.

ج- البحث العلمي: يرى خمسة خبراء أن الكلية تعمل على جعل خطة البحث العلمي متوافقة مع فلسفة الدولة ورسالة الجامعة، أما الخبير السادس فيرى أن الكلية لم تتمكن بعد من ذلك حيث لا توجد فرق بحث متعددة الاختصاصات لإجراء بحوث جادة ومفيدة، ويرى جميع الخبراء أنه يجب على الكلية اقتراح مواضيع تتماشى وتساير المحيط الاقتصادي.

وفيما يتعلق ببيئة البحث العلمي فيتفق الخبراء على أن الكلية توفر مخابر للبحث وتسهيلات مساعدة، وهناك من يرى أن الجامعة تسعى لأخذ مكانة مميزة بين الجامعات في هذا المجال، غير أن بيئة البحث العلمي في الجزائر ككل تحتاج إلى المزيد من دعم الإدارة العليا لأنها تتطلب إمكانيات مادية كبيرة. أما المنح البحثية فحسب بعض الخبراء فيستفيد منها الأساتذة وطلبة الدكتوراه وذلك حسب الفائدة العائدة من البحث، أو الإنتاج العلمي كبراءة الاختراع، أو مقال منشور في مجلة عالمية. كما أن الكلية تقوم بعقد شراكة مع مؤسسة كوندور والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء، وتعمل على تشجيع وتحفيز الباحثين على نشر أبحاث ذات جودة من خلال المنح والمكافآت، أو المشاركة في الملتقيات الدولية والندوات العربية والأجنبية، وهذا حسب آراء خمسة خبراء، في حين أن الخبير السادس لا يرى أن الكلية تشجع على ذلك. أما فيما يخص التركيز على المعارف التي يمكن أن تزداد قيمتها في المستقبل، فيرى أغلب الخبراء أن الكلية تعمل على ذلك من خلال إجراء دراسات بحثية أو اقتراحها كمشاريع دكتوراه أو ماستر.

د- الخدمات الطلابية: اتفق الخبراء على أن الخدمات المقدمة تتمثل في المكتبة وتوفير المراجع اللازمة التي يحتاجها الطلبة، بالإضافة إلى توفير قاعة للمطالعة، وقاعة إنترنت، وقاعات ومحابر لإجراء الأعمال التطبيقية، في حين أن الخدمات الإلكترونية تتمثل في نشر الدروس على الخط، وموقع الكلية، وصفحة الفيس بوك الخاصة بها، ووضع مذكرات على الخط، وإيميلات الأساتذة. وهناك من يرى أن الكلية تحقق كفاءة وفعالية في عملية إشراف الأساتذة على الطلبة من خلال تكوينهم أو النتائج والمشاريع المقدمة، في حين يرجع تقييم تقدم الطلبة في عملية التعلم إلى الأستاذ وخبراته ومهاراته، وقد يعتمد على بعض المعايير كالتفاعل والحضور والمشاركة والأعمال الفردية ونتائج الامتحانات.

ثانيا- الأداء الإداري:

اتفق (84%) من الخبراء على أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية يعتمد على الخبرات والمعارف المخزنة، ويرى الجميع أن عملية التواصل والاتصال سهلة ومرنة بين أفراد الكلية من خلال توفير مختلف وسائل الاتصال (الهاتف، الإنترنت، الانترنيت)، كما أن الكلية توفر خدمة طلب الوثائق عبر الإنترنت حتى تستجيب للخدمات الإدارية بسرعة، واتفق الجميع على أن القواعد العامة واضحة ومعلنة إما من خلال لوائح منشورة أو عبر موقع الكلية، وفيما يخص توجه الكلية نحو اللامركزية وذلك بتقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات أو تفويض بعض الصلاحيات لبعض الأفراد.

ثالثا- الأداء المجتمعي (خدمة المجتمع):

يرى الخبراء أن الكلية تشارك في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي عن طريق ملتقيات مع مختلف المؤسسات كمؤسسة كوندور والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء، أو حتى دورات رياضية، كما أن خبيرا واحدا أكد أن الكلية نظمت ملتقى في الجامعة بحضور بعض ممثلي المؤسسات الاقتصادية لعرض مشاريع الماجستير والليسانس. واتفق أربعة خبراء (67%) على أن الكلية عقدت مؤتمرات لخدمة المجتمع، كالمؤتمر الوطني للإلكترونيك سنة 2017. وأن الكلية تهدف إلى حل المشاكل التي تعاني منها بعض المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يعود على المجتمع بالفائدة. كما أنها تشجع على نشر الأبحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع من خلال طرح مواضيع تتماشى مع احتياجات المؤسسات الاقتصادية بالمشاركة في ملتقيات داخل وخارج الوطن، وكذلك النشر في مجلات علمية.

ب- تقييم الجدول:

من خلال هذه الدراسة تمت معالجة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي، وذلك من خلال معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الأكاديمي، وكذلك دورها في تحسين الأداء الإداري، ثم دورها في تحسين الأداء المجتمعي (خدمة المجتمع).

لقد مست فرضيات الدراسة كل الجوانب التي تمكنا من معالجة هذا الدور، من خلال دراسة واقع إدارة المعرفة، ثم علاقتها بتحسين الأداء التعليمي بمختلف جوانبه.

ولعل ما يميز هذه الدراسة أنها استخدمت فيها دراسة كيفية من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة معينة من أفراد الكلية بنوعها الحرة ونصف الموجهة.

ومن خلال التحليل العميق لمحتوى المقابلات، يمكن استنتاج ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- وجود فهم عميق ودراية كبيرة لمفهوم المعرفة، ولكن لا يوجد فهم حقيقي لمعنى إدارة المعرفة، لأنهم ركزوا في مفهومها على عملية التطبيق فقط دون باقي العمليات (التشخيص، الجلب، التخزين، النشر).
- فيما يخص متطلبات إدارة المعرفة، فيمكن القول أن الكلية توفر بيئة مناسبة نسبياً، مثل القاعة الخاصة، برامج Moodle, Mooc، شبكات الانترنت والانترنيت، وبعض الأفراد المتخصصين في هذا المجال.
- أما بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة فالكلية تعتمد بشكل أساسي على خبراء الكلية وخبراء من خارجها، سواء من جامعات أو مؤسسات أخرى، في تشخيص وتوليد المعارف، بالإضافة إلى الانترنت والمقارنة المرجعية بين الكلية وكليات أخرى في مختلف الجامعات. أما عملية التخزين فتعتمد على ملفات ورقية وإلكترونية (مثل: الأقراص، الأيميل، موقع الكلية، Moodle, Mooc). أما النشر فيكون إما عن طريق تنظيم أيام دراسية، أو المشاركة في ملتقيات وندوات علمية، بالإضافة نشر الدروس عبر الخط، وموقع الكلية، وصفحة الفيس بوك الخاصة بها. أما بالنسبة للتطبيق فيكون من خلال مخابر البحث، أو اقتراح مواضيع دكتوراه، أو ماستر، أو إجراء دراسات بحثية.
- الكلية تقوم بتوظيف الكفاءات من الأساتذة نسبياً، وتعمل على تطويرهم من خلال توفير المكان المناسب والوسائل اللازمة، ومنحهم تریصات وتكوينات داخل الوطن أو خارجه. أما تحكم الأساتذة في مناهج وبرامج التدريس والاتصال مع الطلبة فيبقى نسبياً لتعلقه بالنتائج المحصل عليها.
- فيما يخص البرامج والمناهج فيمكن القول أنها تتوافق وتخصصات الكلية ومتطلبات سوق العمل بنسبة 80%، كما أن إدارة الكلية تعمل على تطوير البرامج من خلال اقتراح أفكار على الهيئات العليا لیتم دراستها، ومن ثم الموافقة عليها من طرف المجلس الوطني للميدان، ويتجاوز الأساتذة الأطر التقليدية من خلال نشر الدروس على الخط.
- توفر الكلية مخابر البحث اللازمة، وبهذا يمكن القول أنها توفر بيئة مناسبة للبحث العلمي، وتشجع الباحثين لإجراء أبحاث ذات جودة من خلال المنح والمشاركة في الملتقيات والندوات العربية والأجنبية، وكذلك النشر في مجالات علمية، إلا أنها لازالت بحاجة إلى المزيد من الدعم خاصة المادي.
- وبالنسبة للخدمات الطلابية تتمثل في المكتبة والمراجع اللازمة لكل التخصصات، بالإضافة إلى سجل لتسجيل اقتراحات وشكاوى الطلبة، وقاعة للانترنيت، وقاعات ومخابر للأعمال التطبيقية. أما الخدمات الإلكترونية فتتمثل في موقع الكلية، صفحة الفيس بوك، إيميلات الأساتذة، ووضع دروس ومذكرات على الخط. كما أن الكلية تحقق كفاءة وفعالية الأساتذة في عملية الإشراف على الطلبة من خلال النتائج والمشاريع المقدمة في نهاية الدراسة.
- تقوم إدارة الكلية باتخاذ قراراتها من خلال المعارف المخزنة والخبرات المكتسبة، وتعتبر عملية التواصل سهلة ومرنة بين أفراد الكلية، كما أنها توفر خدمة طلب الوثائق عبر الانترنت حتى تستجيب للخدمات الإدارية بسرعة، وتقوم بتقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات وتفويض بعض الصلاحيات لبعض الأفراد.
- تقوم الكلية بالمشاركة في الأنشطة العلمية التي تخدم المجتمع من خلال المشاركة في الملتقيات بحضور بعض المؤسسات الاقتصادية، كما عقدت شراكة مع شركة كوندور والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء، وتعمل على تشجيع الباحثين لإنجاز أبحاث لحل مشكلات المجتمع من خلال اقتراح مواضيع تتماشى ومتطلبات المحيط الاقتصادي، وتقديم منح، والمشاركة في الملتقيات العربية والأجنبية، والنشر في مجالات علمية.

خلاصة الفصل

ركز هذا الفصل على الدراسة الميدانية لموضوع البحث، فتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة والتفصيل في مجتمع وعينة الدراسة، من خلالهما يمكن معرفة الفئات التي استهدفتها دراستنا، وأيضاً أدوات الدراسة التي تعتبر جانباً أساسياً لمعرفة كيفية جمع البيانات والمعلومات حيث تم استخدام التحليل التقليدي للمقابلة .

الدراسة الميدانية كانت في كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بإعداد دليل مقابلة وتكونت عينة الدراسة من ستة (6) خبراء كل من عميد الكلية ورئيس قسم و(2) نائبي رؤساء أقسام ونائب العميد المكلف بالبحث العلمي ومسئول فريق ميدان التكوين من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة بشكل جيد والإجابة على الفرضيات.

بحيث تم التوصل حقيقة إلى أن إدارة المعرفة لها دور كبير وفعال في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الخاتمة

خاتمة

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي، أي معرفة واقع إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في كلية التكنولوجيا بجامعة المسيلة، وحتى نلخص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة، ثم عرض النتائج والاقتراحات. حيث توصلنا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية إلى أن إدارة المعرفة لها دور فعال في تحسين الأداء التعليمي بالكلية محل الدراسة.

1- أهم النتائج:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتمثل تحسين الأداء التعليمي في تحسين كل من الأداء الأكاديمي (الأستاذ، المناهج والبرامج، البحث العلمي، الخدمات الطلابية)، بالإضافة إلى تحسين الأداء الإداري والأداء المجتمعي؛
- أما الدراسة الميدانية، فقد بينت إدراك للمعرفة وعدم إدراك إدارتها في الكلية محل الدراسة؛
- توفر الكلية بيئة مناسبة نسبياً لإدارة المعرفة مثل القاعة الخاصة ببرامج Moodle, Mooc؛
- تمارس الكلية عمليات إدارة المعرفة بشكل عشوائي وغير منظم؛
- الكلية تعمل على توظيف الكفاءات من الأساتذة وتعمل على تطويرهم؛
- المناهج والبرامج التعليمية تتوافق مع تخصصات الكلية وتطلعات المستفيدين و متطلبات السوق.
- توفر الكلية بيئة مناسبة للبحث العلمي، ولكن بحاجة إلى مزيد من الدعم المادي.
- تعتبر الخدمات الطلابية مقبولة نوعاً ما، ولكن بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين.
- أن الكلية تعتمد على الخبرات والمعارف المخزنة في اتخاذ القرارات، وأن عملية الاتصال بين أفراد الكلية سهلة ومرنة.
- تشارك الكلية في الأنشطة العلمية التي تخدم المجتمع، كما تعقد شراكة مع كل من كوندور والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء.

2- اختبار الفرضيات

يمكن معالجة الفرضيات وتوضيح درجة تحقق كل فرضية من خلال ما يلي:

- الفرضية 1: توفر إدارة كلية التكنولوجيا المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة.

من خلال الدراسة استنتجنا أن:

الكلية توفر قاعة خاصة وبرامج Moodle, Mooc بالإضافة للانترنيت والانترنيت وبعض الأفراد، وهنا تم تجاهل الهيكل التنظيمي الذي تعمل به الكلية وهو الهيكل التقليدي الذي يثبط من تطبيق إدارة المعرفة مع أن القيادة تدعمها، ولم تذكر الثقافة التنظيمية والتي تعتبر كعنصر فعال لإدارة المعرفة. وبالتالي نستنتج أن الكلية توفر متطلبات إدارة المعرفة بصفة نسبية، وهذا يعني أن "الفرضية الأولى محققة جزئياً".

- الفرضية 2: تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين الأداء الأكاديمي بالكلية.

توصلنا من خلال الدراسة إلى أن:

الكلية تقوم بتوظيف الأساتذة ذوي الخبرات والمهارات وكذلك التكوينات والتربصات، اقتراح أفكار أو معارف جديدة لتطوير المناهج والبرامج، والبحث العلمي من خلال انسجامه مع متغيرات ومتطلبات المحيط، والخدمات الطلابية من خلال توفير المعلومات اللازمة للطلبة في الوقت المناسب وبالتقنيات التكنولوجية الحديثة. وبالتالي نقول أن إدارة المعرفة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الأكاديمي، إذن "الفرضية الثانية محققة".

- الفرضية 3: تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإداري بالكلية.

استنتجنا أن عملية اتخاذ قرارات الكلية تتم من خلال الخبرات والمعارف المخزنة، كما أنه توجد سهولة ومرونة في الاتصال بين أفرادها من خلال وسائل الاتصال الحديثة، وأن هناك سرعة في الاستجابة للخدمات الإدارية من خلال توفير الخدمة عبر الانترنت. وأن القواعد العامة واضحة سواء عبر لوائح منشورة أو الموقع. فيمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإداري، وهو ما يدل على أن "الفرضية الثالثة محققة".

- الفرضية 4: تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين الأداء المجتمعي بالكلية.

تبين من الدراسة أن الكلية تشارك في الأنشطة العلمية التي تخدم المجتمع كالملتقيات والندوات، وكذلك عقد شراكة مع كل من شركة كوندور والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء، وتأكيد الخبراء على أن الكلية تشجع الباحثين على إنجاز الأبحاث التي تحل مشاكل المجتمع من خلال المنح البحثية، والمشاركة في الملتقيات والندوات العربية والأجنبية والنشر في مجالات علمية. لذلك نقول أن إدارة المعرفة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المجتمعي، وهو ما يثبت أن "الفرضية الرابعة محققة".

3- الاقتراحات

من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- لا بد للإدارة العليا للكلية من بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم إثراء دور إدارة المعرفة في الكلية وتعزيزها؛
- التركيز أكثر على تحسين الأداء التعليمي من خلال خلق بيئة تنظيمية محفزة؛
- إنشاء قسم خبرة ودعم للقرار في الكلية من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات تحدث باستمرار، ويعمل الجميع في إعدادها، وتكون قادرة على تزويد العاملين والإدارات بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب؛

- إشاعة ثقافة التواصل والاتصال بين العاملين في الكلية من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، وفي قبول الجديد وعدم مقاومته، والاستفادة من تجارب أخرى مناصرة، سعياً لتحقيق الابتكار والتجديد والارتقاء المعرفي؛
- حث الكلية (الجامعة) على فتح قنوات الاتصال التفاعلي مع الجامعات الأخرى على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من خلال عقد مؤتمرات مشتركة عن بعد بين العاملين فيها، لتحقيق الإدراك التفاعلي والترابط المعرفي بما يلي احتياجاتهم ورغباتهم؛
- ضرورة اخذ الأبعاد الثلاثة الرئيسة للمعرفة: وهي العتاد والبرمجيات والموارد المعرفية، بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة، والذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظام المادية، وهو الإنسان مولد المعرفة وصانعها؛
- التأكيد على أن العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح ممارسة إدارة المعرفة هو الموارد البشرية العاملة، الأمر الذي يتطلب اهتمام شديد من الإدارة العليا، وحرصها على جذب ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وتعيينهم، واستمرار تطوير كفاءاتهم وتنميتها، وتوفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع والابتكار وتساندهما؛
- ضرورة التركيز على أبعاد ومؤشرات الأداء التعليمي والعمل على تطويرها؛
- العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة في الكلية ووضع برنامج يكرس ويخصص لإدارة المعرفة، وأن يرتبط هذا البرنامج مباشرة بالإدارة العليا في الجامعة.
- أهمية تلبية الكلية (الجامعة) لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة مثل أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً، وضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة، ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة.
- ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة وتشجيعهم على المشاركة في نقلها والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة للمنافسة.
- ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الكلية (الجامعة) والحث على العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة واستثارة الحالة الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس وتنميتها.
- ينبغي تطوير وتحسين الأداء التعليمي من خلال تفعيل ثقافة تعتمد على نشر المعارف والمشاركة بها والعمل على طرح أفكار خلاقة لتعزيز إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها، وتطوير نظام أداء فعال من خلال نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية.
- يجب فتح المجال أمام المؤسسات الاقتصادية لعقد شراكات معها، من أجل التعاون والتفاعل لخدمة المجتمع.

4- أفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة وكذلك موضوع الأداء التعليمي والعلاقة بينهما، فقد ارتأينا تحديد مجالات وآفاق، قد تكون مناسبة لدراسات مستقبلية، وهي كالاتي:

- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري.
- التشارك المعرفي كمصدر لتميز المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.
- دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.
- دور المعرفة الضمنية في تحسين أداء المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية :

1- الكتب:

- أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- أحمد حسين القاني ، التعلم والتعليم الصفي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.
- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان، 2013.
- البيلاوي حسن، وسلامة حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، القاهرة، مصر، 2007.
- السلمي علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة، تغيير مالا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة- مصر، 2004.
- رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الإدارة الجامعية، في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- سعيد طه محمود، السيد محمد ناس، قضايا في التعليم العالي الجامعي، مركز آيات للطباعة والكمبيوتر، مصر، 2003.
- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، بغداد، العراق، 2005.
- عامر ابراهيم القندلجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحماد، الطبعة الأولى، 2010.
- محمد مقبل عليمات، النظام التربوي الأردني في ضوء النظم التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- مصطفى عبد الجيد، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها، دار المريخ للطباعة والنشر، السعودية، 2000.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005.

2- المذكرات :

- أحمد كاظم عباس الخفاجي، واقع استخدام اللامركزية الإدارية ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية، دراسة حالة لتطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، شهادة الدبلوم العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، العراق، 2017.
- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- أماني محمد الغفري، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة على وزارة الصحة في قطاع غزة)،
- أيمن يوسف، تطور التعليم العالي، الإصلاح والأفاق السياسية، ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2007-2008.
- اسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

- المالكي و ساعد بن عتيبي بن سعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
- باشيو سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2007.
- بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2016.
- بعودي يسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة، ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2009-2008.
- بلبلية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016-2015.
- توفيق الصراغ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
- ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2015.
- عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- فانتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
- نعيمة يحيى، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2008.
- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012 - 2011.
- ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
- محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر.

- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

3- المجالات والدراسات:

- أحمد بن عيشاوي، التعليم جامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 20-05-2015.

- الغامدي علي محمد، تصور مقترح لتطبيق نظام TQM في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفات الدولية (Iso9002)، بحث مقدم في الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، فرع القصيم، 1429هـ.

- داخل حسن جريو، معايير جودة التعليم العالي ومؤشراتها، مجلة المجمع العلمي العراقي، الجزء الثاني، المجلد 57، 2010.

- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 2، 2011.

- درويش ماهر صبري، الشمري ابراهيم الراشد، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمنت، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 82، 2010.

- شناف خديجة، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي، عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2016.

- عبد الوهاب محمد الفيصل، خصائص عضو هيئة التدريس كما يراها طلاب وأساتذة كلية العلوم، مجلة دراسات تربوية، المركز القومي للمناهج، جامعة الخرطوم، السودان، العدد 2007، 17.

- عزى الأخضر، نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية)، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016.

- علاء حاكم الناصر، منتهى عبد الزهرة محسن، تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمنغ للجودة (PCDA)، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، العدد 50، 2016.

- علي ضفاء محمد، موسى وسام ابراهيم، أثر ضغوطات العمل في أداء العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 81، 2015.

- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

- شناف خديجة، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي، عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2016.

- محمد زرقون، الحاج عرابية، إثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014.

- محمد عجيلة، مصطفى بن النوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية-رؤية إستشرافية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 20-05-2015.

- واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي ميله، مارس 2017.

2- المراجع الأجنبية:

- Armstrong, Michael, **Strategic human resource management: A guide to Action**, 3th ed., London and Philadelphia,2006.
- Indradevi ,R, "**Employee Performance through Psychological Empowerment**" Managing Day-To-Day,GFJMR Vol.(3), 2011
- Hayward, Brett Anthony, "**Relationship between employee performance leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organization**", Rhodes University, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce,2005.
- Geher, Glen, "**Measuring Emotional Intelligence** ", New York, Nova Science Publisher, Inc. , 2004.
- Nonaka, Ikujiro et Takeuchi, Hiroataka," **Hitotsubashi on knowledge management**", Singapore, John wiley et Sons(Asia) Pte.Ltd.2004.
- Schmitt et al., "**Handbook of psychology-Volume 12, Industrial andorganizational psychology**", USA, John Weiley and Sons,2003.
- Seonwoo, Kim Changyong, Lee et Yongtae Park," **The implementation Framework of Knowledge Management System For Successful Knowledge Management: ACase Of R&D supporting KMS**",2006.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

السنة الجامعية 2018/2019

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإجراء دراسة حول موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التعليمي، و ذلك من أجل الحصول على ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع تم صياغة أسئلة المقابلة، علما أن الدراسة تشمل متغيرين هما: إدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الكلية، متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة)، و الأداء التعليمي (الأكاديمي، الإداري، المجتمعي).

ونظراً لما عرفتم به من خبرة علمية ودراسة أكاديمية في هذا المجال، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الأسئلة لإبداء آرائكم وتضمينها بتصويباتكم وذلك من خلال:

- بيان مدى صلاحية الفقرات.
- حذف أو إضافة أو تعديل الفقرات إلى الشكل المناسب.
- ملائمة الفقرة للمتغير الرئيسي الذي تنطوي تحته.

و تقبلوا فائق الاحترام والشكر و التقدير.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): يمثل دليل المقابلة

المحور الأول: واقع تبني كلية التكنولوجيا لإدارة المعرفة

أولاً- أهمية إدارة المعرفة وتطبيقها في الكلية:

- 1- ماذا تمثل المعرفة وإدارة المعرفة بالنسبة لكم (للكلية)؟
- 2- هل يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالكلية؟
- 3- هل إدارة المعرفة مطبقة بالكلية (بشكل رسمي ونموذجي)؟
إذا نعم، كيف يتم تطبيقها (شرح)؟
إذا لا، هل لدى الكلية نية (رؤية) لتطبيق إدارة المعرفة أو مشروع للمعرفة بصفة عامة؟
إذا نعم، كيف ذلك؟

ثانياً - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

- 1- توفر الكلية البنية التحتية والبيئة اللازمة لإدارة المعرفة ؟
كيف ذلك؟
- 2- تتوافر في الكلية آليات واضحة لإدارة وتطوير المعرفة؟
- 3- لدى الكلية أفراد مؤهلون لإدارة المعرفة؟
إذا نعم، يرجى وصفهم ؟
- 4- توفر إدارة الكلية نظام حوافز يشجع على المشاركة في المعرفة وإدارتها؟

ثالثاً- عمليات إدارة المعرفة:

- 1- كيف يتم تشخيص المعارف في الكلية؟
- 2- كيف يتم توليد (إنشاء) المعرفة وجلبها من مختلف مصادرها؟
هل تقومون بهذا الأمر بشكل مستمر أم بفترات محددة ؟
- 3- عند الحصول على المعارف الجديدة، كيف يتم تخزينها؟
- 4- كيف يتم تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة في الكلية؟
- 5- كيف تعمل الكلية على نشر وتشارك وتبادل المعارف بين أفرادها؟ وخارجها؟
- 6- كيف تعمل الكلية على تطبيق المعارف المحصل عليها (استعمالها)؟

المحور الثاني: تحسين الأداء التعليمي بالكلية من خلال إدارة المعرفة

أولاً- الأداء الأكاديمي:

أ- الأستاذ:

- 1- هل توجد سياسات واضحة لتوظيف الكفاءات من الأساتذة؟ وما هي؟
- 2- كيف تقوم الكلية بتطوير الأساتذة وتنمية مهاراتهم التعليمية والبحثية؟
- 3- كيف تقيم وضع تحكم الأساتذة في مناهج ومهارات التدريس والتواصل مع الطلبة في الكلية؟ (الأداء التعليمي للاستاذ)

ب- المناهج والبرامج والعملية التعليمية:

- 1- هل البرامج التعليمية واضحة ومتوافقة مع التخصصات الموجودة في الكلية؟
- 2- هل البرامج التعليمية متلائمة مع تطلعات وتوقعات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل؟

قائمة الملاحق

- 3- ما هي الجهود المبذولة من الكلية لمراجعة وتطوير وتحديث البرامج والمناهج التعليمية؟
- 4- كيف تشجع الكلية الأساتذة على تجاوز الأطر التقليدية في التدريس (الالتزام بكتاب محدد، الالتزام بمنهاج محدد) إلى التفتح على أطر أكثر تجديدا ومرونة؟
- 5- كيف تستثمر المعرفة في تطوير العملية التعليمية؟

ج- البحث العلمي:

- 1- كيف تتمكن الكلية من جعل خطة البحث العلمي منسجمة مع فلسفة الدولة ورسالة الجامعة؟
- 2- هل بيئة الجامعة وبصفة عامة في الجزائر تدعم وتشجع البحث العلمي في رأيك؟
- 3- هل يستفيد الأساتذة والطلبة من المنح البحثية؟
ما هي المعايير المعتمدة في توزيع المنح البحثية؟
- 4- هل تقيم الكلية شراكة واتفاقيات مع جامعات ومؤسسات أخرى في مجال البحث ومجالات أخرى؟
- 5- كيف تشجعون الأساتذة والباحثين للمشاركة في طرح أبحاث ومنشورات ذات جودة؟
- 6- هل تمكنت الكلية من مساعدة وتشجيع الأفراد على التركيز على بعض المعارف المميزة التي من المحتمل أن تزداد قيمتها في المستقبل؟

د- الخدمات الطلابية:

- 1- ما هي الخدمات التي تقدمها الكلية للطلبة؟
هل تعتبر كافية؟ أم أنها مازالت تحتاج للدعم والتطوير؟
- 2- في ماذا تتمثل الخدمات الالكترونية التي تقدمها الكلية للطلبة؟
- 3- كيف تحقق الكلية كفاءة وفعالية في عملية إشراف الأساتذة على الطلبة؟
- 4- هل توجد معايير واضحة لتقييم تقدم الطلبة في التعلم؟
- إذا نعم ، ما هي هذه المعايير؟
إذا لا، كيف تقيمون تقدم الطلبة في عملية التعلم والبحث؟

ثانيا- الأداء الإداري:

- 1- هل تستخدم الكلية إدارة المعرفة في دعم قراراتها الإدارية؟ كيف ذلك؟
- 2- كيف تسهل الكلية التواصل بين أفرادها؟
وهل تعتبر عملية التواصل سهلة ومرنة في الكلية؟
- 3- كيف تسهل الكلية سرعة الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة؟
- 4- كيف تجعل الكلية القواعد العامة والخطوط العريضة للتصرفات والسلوكيات واضحة للجميع ويمكن لأي أحد الوصول إليها؟
- 5- كيف تحقق الكلية التوجه نحو اللامركزية في المهام والأعمال الإدارية؟

ثالثا- الأداء المجتمعي (خدمة المجتمع):

- 1- تشارك الكلية في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي؟
ما هي هذه الأنشطة التي شاركت فيها؟
- 2- تعقد الكلية مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته؟
ما هي هذه المؤتمرات؟ وما هي الأهداف والخدمات المرجو تقديمها للمجتمع من خلالها؟
- 3- كيف تشجع الكلية على إنجاز وإعداد الأبحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع؟

قائمة الملاحق

4- تتيح الكلية مرافقها للمجتمع المحلي للاستفادة منها؟

ملحق رقم (2): يوضح قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة والدرجة العلمية	الإمضاء
01			
02			
03			
04			

- كلية العلوم،
 - كلية الرياضيات والإعلام الاتي،
 - كلية التكنولوجيا،
 - كلية العلوم الاقتصادية والسياسية والعلوم
السياسية،
 - كلية الحقوق،
 - كلية الآداب والعلوم الاجتماعية،
 - معهد تشييد التطبيقات النظرية،
 - معهد العلوم والتكنولوجيا التطبيقية
والرياضية.
- المادة 2 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية
للمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- حرره بجزائر في 9 صفر عام 1431 الموافق 25
يناير سنة 2010.

محمد لويحيى

- ويختص المرسوم التنظيمي رقم 03 - 279
المؤرخ في 24 جفري الثانية عام 1424 الموافق 23
شعبان سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والشوات
التابعة بتنظيمها وسيرها العدل والتنظيم، سيما
المادة 3 منه.

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

برسم ما يأتي :

المادة الأولى : تصدق وتنشر المادة الأولى من
المرسوم التنظيمي رقم 03 - 274 المؤرخ في 20 جفري
الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 العدل
والمذكور أعلاه وتسمى كما يأتي :

المادة الأولى : طبقا لأحكام المادة 3 من المرسوم
التنظيمي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جفري الثانية
عام 1424 الموافق 23 شعبان سنة 2003، العدل والتنظيم
والمذكور أعلاه، يحدد عدد الكليات والمقرات التي تتكون
منها جامعة المسيلة واتصالها، كما يأتي :

مراسيم فردية

مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام 1431 الموافق 3
يناير سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام المدير العام
للوكالة الوطنية لتطوير القرى المعسكر.

يوجي مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام
1431 الموافق 3 يناير سنة 2010 تنهى مهام السيد فوزي
بن الشهب، بصفته مديرا عاما للوكالة الوطنية لتسيير
القرى المعسكر، لتكليفه بوظيفة أخرى.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام 1431 الموافق 3
يناير سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مدير العملية
الاقتصادية والتعاون المشترك والطفولة في
ولاية الجزائر.

يوجي مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام
1431 الموافق 3 يناير سنة 2010 تنهى مهام السيد طاهر
بن طرشة، بصفته مديرا العمليات الاقتصادية
والتعاون المشترك والطفولة في ولاية الجزائر،
لتكليفه بوظيفة أخرى.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام 1431 الموافق 3
يناير سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام رئيس
مدرسة الوكالة الوطنية لتطوير التعليم.

يوجي مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام
1431 الموافق 3 يناير سنة 2010 تنهى مهام السيد
سيد الكريم كوشو، بصفته رئيسا للمدرسة بتضم
تنشيط الشبيبة الوحيدة عبر المركزية وستابعها
بالوكالة الوطنية لتطوير التعليم، لتكليفه بوظيفة
أخرى.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام 1431 الموافق 3
يناير سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام معهد كلية
العلوم والهندسة بجامعة بكمرة.

يوجي مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 صفر عام
1431 الموافق 3 يناير سنة 2010 تنهى مهام السيد بشير
عاشور، بصفته مديرا الكلية للعلوم والهندسة بجامعة
بكمرة، بناء على طلبه.

تعتبر المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة لأن لها دور كبير في تحقيقها التميز والتفوق بين باقي المؤسسات، خاصة في العصر الحالي أو ما أصبح يسمى بعصر المعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة وهذا ما يتطلب منها التركيز على هذه الإدارة وعلى عملياتها من توليد وتخزين ونشر وتطبيق للمعرفة. بحيث تم إعداد هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التعليمي في الجامعة الجزائرية، من خلال تشخيص هذه الإدارة بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم التوصل إلى مدى فعالية ونجاح إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي، والتي ينبغي على المؤسسات تطبيقها والعمل بها، كما تم استنتاج أن هناك قصور نوعا ما في هذا الجانب، لذا عليها أن تجعل إدارة المعرفة ضمن إستراتيجيتها وأن تطبقها بشكل نموذجي وأن توفر لها كل متطلباتها حتى تتمكن من تحسين أدائها التعليمي وتحقيق التميز في هذا المجال .

الكلمات المفتاحية: المعرفة ، إدارة المعرفة، الأداء ، تحسين الأداء التعليمي.

Abstract

Knowledge is the most important resource of the institution because it has a great role in achieving excellence and excellence among the other institutions, especially in the current era or what has become known as the era of knowledge and the emergence of the term knowledge management, which requires them to focus on this department and its operations from generation, storage, dissemination and application of knowledge.

This study was conducted to identify the reality of knowledge management and its role in improving the educational performance at the Algerian University, through the diagnosis of this department at the Faculty of Technology at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila, where the effectiveness and success of knowledge management has been achieved in improving educational performance. It is also concluded that there is some deficiency in this aspect, so it must make knowledge management within its strategy and apply it in a typical way and provide it with all its requirements so that it can improve its educational performance and achieve excellence in this field.

Keywords: knowledge, knowledge management, performance, Improve educational performance.