

## أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية ( دراسة تطبيقية على كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين )

د. عبد الحميد الخليل\* \* مجد محرز\*

( الإيداع : 26 آيار 2019 , القبول 6 آذار 2019 )

### الملخص

تناول الباحث في هذه الدراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم بجامعة تشرين، وقد شملت عينة الدراسة (196) مفردة من أعضاء الهيئة التعليمية. وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية للاستفسار عن بعض الفقرات، وتم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20).

وهدفت الدراسة إلى إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية وتسليط الضوء على أهمية المعرفة وضرورة تطبيقها في الكليات محل البحث من أجل الارتقاء وتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وتم التركيز على (تشخيص، اكتساب وتوليد، تخزين، نشر وتوزيع، توظيف) المعرفة كأحد أهم عمليات إدارة المعرفة في الجامعات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة وبين تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة. فكلما زاد الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة كلما ساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة. وهذا ما ظهر جلياً في الدراسة الميدانية حيث كان الاعتماد فقط على عمليتي (نشر وتوزيع المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة) في كلية العلوم، بينما تم الاعتماد على جميع عمليات إدارة المعرفة مرتبة كما يلي: (توظيف، تخزين، نشر وتوزيع، اكتساب وتوليد، تشخيص) المعرفة، في كلية الاقتصاد.

الكلمات المفتاحية: (تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، توظيف المعرفة، تحسين الجودة، الخدمات التعليمية).

\* طالب دكتوراه في قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية.

\*\* أستاذ مساعد، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية.

## The Effect of Knowledge Management Operations on The Quality of Educational Services (An applied Study on College of Economic and Science in Tishreen University)

\* \* Mgd Mohrez                      \* \* Dr. Abd AlHamid Alkhalil

( Received : 26 December 2019, Accepted : 6 March 2019)

### ABSTRACT

**The researcher** in this study is examining the impact of knowledge management operations on the quality of educational services in the College of Economic and Science in Tishreen University. The study sample included (196) members of the educational staff. The questionnaire was the main tool for collecting data. Some interviews were conducted to inquire about some issues. The data was analyzed using the statistical program (SPSS 20). **The purpose of this study was** to examine the impact of knowledge management operations on improving the quality of educational services, and highlighted the great significance of knowledge and the need to apply them in the colleges in order to improve the quality of the provided educational services. The concentration was on the (Identification, generation of knowledge – Conquest, storage knowledge, knowledge Diffusion and application) as the most knowledge management operations in the universities. **One of the main results** of the study was that there is a positive relationship between relying on knowledge management operations and improving the quality of the provided educational services. Thus, the more relying on implementation of knowledge management operations, the more it will improve the quality of the provided educational services. This was really clear in this field study since the impact of knowledge management operations was on improving the quality, when Diffusion and storage knowledge were implemented in the College of **Science** and the quality of educational services increased when all the operations had been implemented in the College of **Economics**. knowledge Diffusion, Knowledge application, quality improvement, educational services).

**Keywords:** (knowledge Identification, generation of knowledge– Conquest, knowledge storage,

\* Assistant Professor, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria

\*\*Postgraduate Student (phd), Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria.

## 1 - المقدمة:

تشهد الجامعات اليوم تحولاً غير مسبوق وثورة حقيقية في مجال تدفق المعلومات، فقد أصبحت المعرفة في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم الآن أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلاً من الصراع على الموارد المادية. حيث تحولت القوة داخل المنظمات إلى الموظفين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة، فهم من يتحكم في مصادر القوة والثروة داخل المنظمة في نفس الوقت. وخاصةً بعد اختلاف مصادر الثروة عما كانت عليه سابقاً (الأرض والعمل ورأس المال)، أما الآن فقد أصبحت المعرفة مصدراً هاماً وأساسياً للثروة. (زايد، 2003)

وهذا ما يجعلنا نفكر جدياً في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام للأغراض العامة والخاصة، بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة خاصة وأنه أصبح من أهم مقومات نجاح أي جامعة هو مقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر النهضة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ عليها، ومع عصر النهضة التكنولوجية وسرعة انتشارها أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة وخاصة عن طريق الانترنت، وفي ظل هذه الظروف يتساءل البعض هل تحتاج المعرفة إلى إدارة؟ والجواب نعم، لأنه وخلال العقد الأخير وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة أدركت الجامعات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب الجامعات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك.

وبما أنه يقع على عاتق الجامعات مسؤولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي في المجتمع، وهذا لا يمكن أن يتم ويكتمل إلا من خلال الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة ونظم وتكنولوجيا المعلومات لتسهم في تعزيز جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وخاصةً في ظل التغيرات العالمية والتي تفرض على المنظمات تغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتطبيق إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث، وضرورة الحاجة لأن يكون لدى الجامعات هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم مع مفردات هذا العصر. كل التساؤلات السابقة كانت المحرك القوي والدافع الأساسي لدراسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة تمهيداً لخزنها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها بالشكل الأمثل سعياً للحصول على الجودة المناسبة للخدمات التعليمية المقدمة، وبالشكل الذي يرضي الطلاب ويشبع حاجاتهم.

## 2 - مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في عدم توظيف عمليات إدارة المعرفة في الخدمات التعليمية بالشكل المطلوب، حيث لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الميدانية التي أجراها في في كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين وجود قصور في الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة سواء من حيث خلق المعارف أو توزيعها أو تطبيقها أو الاحتفاظ بها، واعتمادها بشكل كبير على الأنظمة الروتينية، وهذا الأمر ينعكس بشكل مباشر على العمليات المعرفية خاصةً فيما يتعلق بالحصول على البيانات والمعلومات بالشكل الصحيح. كما تبين قلة الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية من قبل أعضاء الهيئة التعليمية في الكليتين المذكورتين، وعدم التركيز على استراتيجيات التحسين والتدريب الدوري المستمر، وهو ما يجعل ذلك يؤثر بوضوح وبصورة سلبية على القطاع الجامعي خصوصاً وعلى المجتمع بشكل عام.

بناءً على ما سبق واستناداً على ما أكدته الدراسات السابقة والمتوفرة من نتائج تتعلق بأهمية إدارة المعرفة ودورها في بقاء واستمرار وتميز الكليات والجامعات والارتقاء بمستوى خدماتها، فإن مشكلة البحث ستركز بشكل أساسي على تحسين جودة الخدمات التعليمية بالاعتماد على عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو واقع عمليات إدارة المعرفة في كليتي الاقتصاد والعلوم بجامعة تشرين؟

- ما هو مستوى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم لمفاهيم جودة الخدمات التعليمية؟
- ما هو أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم؟

### 3 - أهمية البحث وأهدافه:

#### 3 - 1 - أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التعرف على واقع كل من جودة الخدمات التعليمية وإدارة المعرفة في كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين، وذلك من خلال تحليل ودراسة عمليات إدارة المعرفة بهدف بيان أثرها في جودة الخدمات التعليمية المقدمة في الكليات محل البحث، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. إبراز الأثر الذي تؤديه عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية.
2. تحديد واقع إدراك الكليات محل البحث لمفهوم المعرفة وضرورة الاستفادة من تطبيقاتها.

#### 3 - 2 - أهمية البحث:

##### • الأهمية العلمية (Scientific Importance):

تتجلى أهمية البحث العلمية في أهمية المتغيرات المبحوثة كونه يعالج موضوعاً إدارياً حديثاً يمس جوهر أعمال الإدارة الجامعية. فالجامعات بما تملكه من برامج تعليمية ومراكز بحثية وخدماتية تعد مصدراً لتكوين المعرفة وتوليد الأفكار، وهذا يحتم عليها اعتماد التطور والتغيير والتجديد منهاجاً أساسياً في تخطيط برامجها المستقبلية. وربطها بتحسين جودة الخدمات التعليمية إضافةً إلى ذلك فإن البحث يعد من الدراسات الأولى التي تطرقت لموضوع جودة الخدمات التعليمية في كليات جامعة تشرين وربطه بعمليات إدارة المعرفة.

##### • الأهمية العملية (Practical Importance):

تتجلى أهمية البحث العملية كون إدارة المعرفة تمثل إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن الإدارة الجامعية من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق التطور والتغيير. وكذلك في تقديم نتائج وتوصيات ومعلومات هامة تتعلق بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحسين جودة الخدمات المقدمة في قطاع الجامعات الذي يعتبر بحد ذاته منظمة قائمة على المعرفة فالجامعات بحاجة إدارة أصولها المعرفية حتى تستطيع أن تؤدي رسالتها بالشكل المطلوب، وبذلك تكون الجامعة مصدراً للمعرفة حيث تستمد هويتها وشرعية وجودها من هذا الدور الهام الذي تقوم به في حياة المجتمع.

#### 4 - فروض البحث:

- أولاً: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعملية تشخيص المعرفة في جودة الخدمات التعليمية.
- ثانياً: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعملية اكتساب وتوليد المعرفة في جودة الخدمات التعليمية.
- ثالثاً: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعملية تخزين المعرفة في جودة الخدمات التعليمية.
- رابعاً: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعملية نشر وتوزيع المعرفة في جودة الخدمات التعليمية.
- خامساً: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعملية توظيف المعرفة في جودة الخدمات التعليمية.

#### 5 - منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تتطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء التفسير الملائم لذلك، (Aldeek, 2010). ففي الجانب الوصفي تم تعريف متغيرات الدراسة والعلاقة بينها نظرياً بالاعتماد على المراجع والكتب والأبحاث العربية والأجنبية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع البحث، أما

الجانب التحليلي فتمثل في القيام بدراسة ميدانية على كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين، وإجراء مقابلات شخصية مع أعضاء الهيئة التعليمية والقائمين على إدارة المعرفة في الكليتين المذكورتين، كما تم توزيع استبانات على أفراد مجتمع البحث من أجل جمع البيانات والإجابة على الأسئلة واختبار الفروض التي تم صياغتها، وبعدها قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانات واختبار الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي [SPSS20].

#### 6 - متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: وهي عمليات إدارة المعرفة: (تشخيص، اكتساب وتوليد، تخزين، نشر وتوزيع، توظيف) المعرفة. المتغير التابع: وهو (جودة الخدمات التعليمية).

#### 7 - حدود البحث:

- الحدود العلمية: تتمثل في قياس أثر عمليات إدارة المعرفة كأحد العوامل التي تؤثر بشكل فعلي في جودة الخدمات التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم بجامعة تشرين.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام (2018).
- الحدود المكانية: تشمل كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين.

#### 8 - مجتمع البحث والعينة:

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل أعضاء الهيئة التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين ممثلةً بأعضاء الهيئة التدريسية من ضمنهم (عمداء الكليات، نوابهم، رؤساء الأقسام، مديري وحدات ضمان الجودة في الكليات)، وكذلك أعضاء الهيئة الفنية ممثلة بـ (مديري الأعمال والقائمين على الأعمال والمشرفين على الأعمال والمعنيين على رأس عملهم)، وقد تم الحصول على إحصائية لمجتمع البحث للعام (2017) من مديرية التخطيط والإحصاء في الجامعة حيث بلغ العدد الإجمالي لأعضاء الهيئة التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم (401) مفردة بحث موزعين كما هو موضح في الجدول الملحق رقم (1) في آخر هذا البحث.

أما بالنسبة لعينة البحث: فقد تم الاعتماد على المعاينة الطبقية العشوائية كإطار عام للمعاينة بسبب توفر شروط العشوائية فيما يتعلق بتحديد مجتمع البحث الخاص بأعضاء الهيئة التعليمية وهذا يعطي الباحث قابلية أكبر لتعميم النتائج على المجتمع المدروس ويكون مستوى التحيز في حده الأدنى. وتم سحب العينة باستخدام القانون الآتي: (علي، وآخرون، 1994):

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث:

n: حجم العينة. N: حجم المجتمع البحث.

**P**: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتم اعتماد  $p=(0.5)$ ،  $(p+q=1)$ ، ومنها  $q=(0.5)$   
**E**: نسبة الخطأ المسموح به ويفرض عادة  $(0.05)$ .  
**Z**: الدرجة المعيارية وتساوي  $(1.96)$  عند معامل ثقة  $(95\%)$ . علماً أنه كلما اقتربت **P** من  $(0.5)$  كلما زاد حجم العينة.

وبتعويض القيم:

$$n = \frac{0.5*0.5}{\frac{0.5*0.5}{401} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 196$$

حيث تمثل هذه القيمة  $(n=196)$  عدد مفردات عينة البحث التي يمكن اعتبارها ممثلة للمجتمع الإحصائي الخاص بأعضاء الهيئة التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين. أما بخصوص عدد الوحدات المطلوب سحبها من كل كلية فكانت على الشكل التالي:

الجزء من كل طبقة = حجم العينة المطلوبة \* (حجم الطبقة / حجم المجتمع الأصلي).

وبذلك يكون عدد أفراد عينة البحث المفترض توزيع الاستبانة عليهم في كلية الاقتصاد هو  $(196*96/401) = (47)$  مفردة، أي عدد الاستبانات التي ستوزع على أعضاء الهيئة التعليمية ضمن كلية الاقتصاد هو  $(47)$  استبانة. بينما عدد أفراد عينة البحث المفترض توزيع الاستبانة عليهم في كلية العلوم هو  $(196*305/401) = (149)$  مفردة، أي عدد الاستبانات التي ستوزع على أعضاء الهيئة التعليمية ضمن كلية العلوم هو  $(149)$  استبانة.

9 - الدراسات السابقة:

9 - 1- دراسة (الآغا و أبو الخير، 2012): وهي بعنوان:

(واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويره)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha > 0.05)$  حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي) منهجية الدراسة:

نهجت الدراسة المنهج الوصفي حيث قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها  $(250)$  مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة.

وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- كان تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً وبوزن نسبياً  $(63.8\%)$ ،
- كشفت الدراسة أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

9 - 2- دراسة (ديب و البهلول، 2017) وهي بعنوان:

(الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في جامعة تشرين-) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين ممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين حيث قام بدراسة متغيرين أساسيين ضمن أبعاد الثقافة التنظيمية وهما بعد الثقة المتبادلة بين العاملين، إضافة إلى الرؤية المشتركة بينهم. منهجية الدراسة:

أجريت الدراسة في جامعة تشرين واستخدمت الدراسة الاستبانة حيث تم توزيع (228) استبانة خضع منها (158) استبانة للتحليل وفق برنامج (spss) كما قام الباحث باستخدام اختبار T ستودنت لعينة واحدة وكذلك معامل ارتباط بيرسون. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبين ممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين وبالتالي وجود دور إيجابي لها في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

9 - 3- دراسة (Nawaz&Mary,2014): وهي بعنوان:

#### (Review of Knowledge Management in Higher Education Institutions)

(مراجعة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية إدارة المعرفة وفائدتها في مؤسسات التعليم العالي. وكذلك استخدام استراتيجية المعرفة في خلق قيمة مضافة لمؤسسات التعليم العالي.

منهجية الدراسة: اختار الباحث المسح الوصفي لأنه الأكثر ملاءمة حيث يضمن أن البيانات التي تم الحصول عليها تعطي أدق الأجوبة على الأسئلة البحثية. وقد أجريت دراسة الإحصاء في جميع المؤسسات التعليمية.

وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- تبين يجب أن تركز مؤسسات التعليم العالي على إنشاء وتطوير العاملين في مجال المعرفة التي يمكن أن تتجح وتتفوق في بيئة عالمية تنافسية كونها تضيف قيمة إلى تلك المؤسسات.
- على مؤسسات التعليم العالي التركيز على المعرفة الاستراتيجية والإجرائية وتعزيز المعرفة، وعملية الفهم، وتطبيق وتقييم، وخلق الأفكار من أجل تطوير العاملين في مجال المعرفة.

9 - 4- دراسة (Mohayidin M G et al,2007): وهي بعنوان:

#### (The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities)

(تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز أداء الجامعات الماليزية)

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز أداء الجامعات المحلية من خلال تطبيق وتنفيذ نظام إدارة المعرفة الممتازة. وكذلك تقييم مستوى ممارسة إدارة المعرفة بين الأكاديميين وتحديد العوامل التي تسهم في فعالية ممارسات إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث التحليل العملي لتحديد العوامل التي تؤثر على ممارسات إدارة المعرفة في حين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل وتحديد أهمية المتغيرات المختلفة التي من شأنها أن تضيف قيمة، وبالتالي تحسين أداء الجامعات الماليزية. حيث شملت العينة ثمان جامعات محلية من القطاعين العام والخاص.

وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: إن ممارسات إدارة المعرفة على مستوى الفرد (الأكاديميين) يؤدي إلى تحسن في التعليم والتعلم. وكذلك فإن إن دعم هيكل المعلومات وقدرة البنية التحتية والمعلومات الثقافية؛ اكتساب المعرفة، وتوليدها وتخزينها ونشرها؛ من العوامل الهامة في صياغة إدارة المعرفة.

## 10 - الإطار النظري للبحث:

### 10 - 1 - مفهوم المعرفة:

إن الاهتمام بالمعرفة والبحث عنها والسعي لاكتسابها يعد قديماً، لكنه يتجدد ويتعمق بتعمق الحياة وتطور أساليب التعليم فيها، حيث أكد معظم الفلاسفة أنه بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة هو الشخص الوحيد القادر على فهم العالم المحيط به. وانطلاقاً من ذلك فإنه من الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحالي وخاصةً بعد أن مهدت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الطريق وقربت المسافات ويسّرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها ووضعها في متناول طالبها. ولكن المهم والمطلوب هو إلى أي حد ساهمت هذه المعرفة الواسعة والمتضاعفة والمتاحة للجميع في تطوير الحياة وحل مشكلاتها، وفي تحسين أداء المنظمات ورفع كفاءة الموظفين الذين يعملون فيها والعملاء الذين يتعاملون معها. (الكبيسي، 2004)

هذا وتعد المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج والتي يعترف بها كمورد أساسي لتكوين الثروة، ومصدر ضروري لتحسين جودة الخدمات المقدمة. لذلك نجد أن الكتابات والبحوث التي تناولت إدارة المعرفة باتت تواجه تساؤلاً حرجاً مفاده أن المعرفة لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل، فكيف يتم إذاً إدارتها من قبل المنظمة؟ وكيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءاً من أصولها؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول على المعرفة لغرض انتزاعها؟ (نجم، 2004)

ويقصد بالمعرفة: الثروة العلمية والخبرة الفعلية للمنظمات والأفراد والشعوب والمجتمعات، ومن ثم فإنها تمثل الأداة الحيوية للقيام بالوظائف ومباشرة الأنشطة من أجل تحقيق غايات وأغراض أية منظمة. (السلمي، 2002)

وعرفها (الزبيدي) بأنها: مجموعة من الأفكار والمعلومات والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في البيئة نتيجة تفاعل الإنسان مع بيئته. (الزبيدي، 2008)

### 10 - 2 - أنماط المعرفة:

يعد التصنيف الذي قدمه الباحث (Polanyi:1997) في دراسته عن "المنظمات الخالقة للمعرفة" من أكثر تلك التصنيفات شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة. ويتبين من خلاله وجود نمطين أساسيين للمعرفة هما:

#### أولاً: المعرفة الصريحة (الظاهرة): Explicit Knowledge

ويقصد بها المعرفة التي يمكن لعضو الهيئة التعليمية في الجامعة تقاسمها وتشاركها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الصريحة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات الجامعة والتي تتعلق بسياساته وإجراءاته وبرامجه وموازناته ومستنداته.

كما وصفت بأنها معرفة قياسية سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم كقواعد البيانات والبرمجيات، وتتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه وغالباً بمساعدة تكنولوجيا المعلومات. (الصميدعي، 2005)

واستناداً إلى ما سبق فإن براءات الاختراع والعلاقات التجارية وخطط الأعمال وبحوث التسويق التي تملكها الجامعة تدخل ضمن إطار المعرفة الصريحة. (الزبيدي، 2008)

ويرى الباحث أن الحصول على المعرفة من خلال البيانات والمعلومات المتاحة واستثمارها إدارياً واقتصادياً يعد من الأمور المهمة لدى الجامعة وذلك بغية تطبيقها بالشكل الأمثل.



### ثانياً: المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

وهي تمثل المعرفة المخزنة في عقول أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، فهي تشكل حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل موظف والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين.

إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات. وهذا النوع من المعرفة غير المكتوبة والمتمثلة في الخبرات والمهارات والأفكار والتصورات المخزنة في داخل عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم وتحتويها الذاكرة الإنسانية يتم استذكارها في فترات متباعدة من خلال آليات التفكير المختلفة. كما أن هذه المعرفة لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة، ويصعب تشكيلها، وبناءً على ذلك يصبح نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها أمراً صعباً. (Wiig, Karl M. 2002)

وغالبا ما تكون المعرفة الضمنية ذات طابع شخصي، فيصعب تحديد ملامحها كونها غامضة ومبهمة بطبيعتها. ويتم اكتسابها بالخبرة، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات. وإذا ما تم القياس على القطاع التعليمي بشكل عام والجامعات بشكل خاص يلاحظ الباحث أن أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة يختزنون في ذاكرتهم الكثير من الخبرات والحقائق والمعلومات وطرق الأداء وبعض الحلول للمشكلات ونماذج القرارات، ولكنهم لا يخبرون الآخرين بها ولم يتم تدوينها فتنزل حبيسة عقولهم، ويتم استخدامها بشكل حصري من قبلهم، إلا إذا أفصحوا عنها من خلال النقاشات والحوارات البناءة إن وجدت أو إذا تم نشرها. وهذا ما يعنى أنها انتقلت من حالة المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

### 10 - 3 - عمليات إدارة المعرفة:

يقصد بعمليات إدارة المعرفة المراحل التي تمر بها إدارة المعرفة، وهذه العمليات أو المراحل تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها وكل عملية منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها وتتممها، بدءاً من تشخيص المعرفة وحتى تطبيقها بالشكل الأمثل. ويشير استقراء الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة إلى وجود العديد من النماذج المقدمة لوصف وترتيب عمليات إدارة المعرفة، ومن ثم يمكن اعتبار أن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تعد المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل أي منظمة. ويؤكد الباحثون أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها ونشرها واسترجاعها بقصد التطبيق. ويمكن تفصيل عمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي:

- **تشخيص المعرفة:** الوصول إلى تحديد المعرفة الحرجة داخل المنظمة، ثم تحديد مكان وجودها وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات. (Finn&Phillips,2002)
- **اكتساب وتوليد المعرفة:** الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية (كالخبراء والمتخصصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات وأرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية ، وحضور المؤتمرات واستخدام الدوريات والبريد الإلكتروني والتعلم الفردي. ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2008)
- **تخزين المعرفة:** جعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، وكذلك جعلها قابلة لإعادة الاستخدام عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكها ولكن أيضاً بواسطة الآخرين ، أي بصورة مستمرة في قاعدة المعرفة التنظيمية ومستودعات المعرفة. (مسلم،2009)

• نشر وتوزيع المعرفة: ضمان وصول المعرفة المناسبة للشخص الباحث عنها في الوقت المناسب، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في الجامعة.

• تطبيق المعرفة (توظيفها): قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وإعادة استعمالها وتداولها بين جميع الموظفين من أجل زيادة مهاراتهم، وبالتالي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وصنع القرار. (البشاشة، 2009)

#### 10 - 4 - مستويات الخدمات التعليمية:

تحرص الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على تقديم نوعين من الخدمات للمجتمع يساهمان في تحقيق رقيه وازدهاره، هما: خدمات مباشرة وخدمات غير مباشرة. (الطائي، 2008)

#### أولاً - الخدمة المباشرة لمؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع:

تهدف مؤسسات التعليم العالي في مجال الخدمة المباشرة للمجتمع إلى تطوير وتوثيق صلتها بالمجتمع الخارجي، من خلال التفاعل معه واعتباره جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة، والإسهام في تطويره ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً، وبالإضافة إلى ذلك فهي تمثل إطاراً مرجعياً يهرع إليه المجتمع طلباً للنصح والمشورة، كما تتيح الفرص لأعضاء الهيئة التعليمية والطلاب لتقديم نتائج أعمالهم وبحوثهم إلى المجتمع. وتتمثل أهم مهام خدمة المجتمع في استخدام الجامعات للخبرات الإدارية والأكاديمية ومختلف التسهيلات لقطاعات المجتمع المختلفة، بالإضافة إلى عقد جلسات علمية للاستفادة من الخبرات العلمية. والحفاظ على نتاج الفكر البشري، والمساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع وتعزيزها، وكذلك المساهمة في فهم الثقافات المحلية والإقليمية والدولية وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي بهدف تمكين المجتمع من معالجة مشاكله، إضافة إلى نشر القيم المتفق عليها عالمياً وأهمها: السلام، العدالة، المساواة، التضامن وحقوق الإنسان، وتزويد المجتمع بالإطارات المؤهلة والمتخصصة.

#### ثانياً - الخدمة غير المباشرة لمؤسسة التعليم العالي:

وتتمثل في وظيفتي التعليم والبحث العلمي، اللتان تعملان على توفير برامج بحثية وتدرسية جيدة تناسب احتياجات المجتمع، ويعتبر الإسهام غير المباشر للجامعات في خدمة المجتمع شائعاً ومنتشراً، ويحظى بأهمية أكبر لأنه يتضمن الوظائف الجوهرية للخدمات التعليمية.

#### 10 - 5 - محاور تحسين جودة الخدمات التعليمية:

ينجم عن تحقيق أهداف جودة الخدمات التعليمية العديد من المزايا والفوائد للطلبة، سوق العمل، أعضاء الهيئة التعليمية، العاملين، النظام الإداري والتنظيمي وفيما يلي استعراض لتلك الفوائد: (رقاد، 2014)

أولاً: محور الطلبة وسوق العمل: ينجم عن تحقيق الجودة في الخدمات التعليمية تلبية رغبات وطموحات الخريج، التي تساهم بدورها في سد حاجة سوق العمل من الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة، وهذا بدوره سيحقق مزايا للطلاب الخريج الذي سيحصل على فرصة عمل بعد تخرجه مباشرة وعلى المنظمة التي سيعمل بها لأنه سيكون عنصراً فعالاً في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها وبرامجها المرسومة.

ثانياً: محور أعضاء الهيئة التعليمية: يمكن تحقيق الجودة في الخدمات التعليمية عضو الهيئة التعليمية من تطوير كفاءته من خلال الاطلاع على المصادر العلمية الحديثة واستخدام تقنيات المعلومات، التي تتيح له الفرصة للاطلاع على آخر المستجدات العلمية للإيفاء بمتطلبات المناهج الجديدة، التي تم صياغتها لتتناسب مع حاجات ومتطلبات الطلبة وسوق العمل، فضلاً عن المزايا المادية والمعنوية التي قد يحصل عليها والتي تعدّ من متطلبات توفير المناخ التنظيمي المناسب لأداء مهامه التدريسية، كما أنه سيتعلم أساليب وتقنيات جديدة في تقديم وعرض المحاضرات بشكل يساهم في إيصالها للطلاب بشكل أفضل.

ثالثاً: محور العاملين: يتطلب تحقيق الجودة في الخدمات التعليمية رفع كفاءة أداء العاملين للإيفاء بالمتطلبات الجديدة التي تفرضها جودة المنتج التعليمي، وهذا ما سيدفع صانعي القرار بمؤسسة التعليم العالي إلى توفير فرص لتدريب العاملين للحصول على الخبرة الكافية في مجال أعمالهم مثل تدريبهم على كيفية تشغيل التقنيات الجديدة، وكيفية تبني مفاهيم جديدة مثل الإدارة الإلكترونية والمكتبة الإلكترونية وكل ذلك سيعود عليهم بالنفع المادي والمعنوي.

رابعاً: المحور الإداري والتنظيمي: ويتطلب تحقيق الأهداف خلق ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي جيد.

#### 10 - 6- أدوات التحسين المستمر في جودة الخدمات التعليمية:

نظراً للتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في مجال الخدمات التعليمية، كان واجباً على الجامعات أن تستخدم منهجاً يساعدها على التحسين المستمر، وإحداث طفرات في الجودة تقللها لتحقيق مستويات أداء أعلى على مستوى كافة العمليات وهذا بدوره يعكس تفكيراً استراتيجياً على المدى البعيد لتحقيق هدف التحسين المستمر وهو الوصول إلى الإتقان الكامل. ويمكن القول إن السر الذي تتبعه كافة المنظمات لتحقيق النجاح والتميز يكمن في اعتماد وتطبيق برامج منتظمة لتحسين جودتها بحيث تكون هذه البرامج مبنية على تحقيق رضا العملاء، والقيام بالعملية الإدارية بما يتلاءم مع واقع المنظمات، وكذلك العمل على وضع سياسة للجودة ونشرها بين جميع الموظفين، وتشكيل فرق العمل من أجل التحسين، وغيرها من أدوات التحسين الأخرى. وبشكل عام فإنه يوجد سبع أدوات لتحسين الجودة كما حددها (الصرن، 1998) كالآتي:

أولاً: دورات التحسين المستمر (دورة ديمينج).

ثانياً: ثلاثية الجودة لجوران.

ثالثاً: حلقات الجودة.

رابعاً: تحليل باريتو.

خامساً: خريطة السبب والأثر.

سادساً: العصف الذهني - إثارة الأفكار -.

سابعاً: خرائط المراقبة.

#### 11 - الدراسة الميدانية:

11 - 1- وصف أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتكونت من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتناول عمليات إدارة المعرفة وهي المتغير المستقل، ويتألف من أربع محاور:

المحور الأول: تشخيص المعرفة ويتألف من 6 بنود. المحور الثاني: اكتساب وتوليد المعرفة ويتألف من 6 بنود.

المحور الثالث: تخزين المعرفة ويتألف من 6 بنود. المحور الرابع: نشر وتوزيع المعرفة ويتألف من 6 بنود.

القسم الثاني: ويتناول تحسين جودة الخدمات التعليمية في كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين وهو المتغير التابع، ويتألف من ثلاثة محاور: أولاً: التركيز على الطلاب، ثانياً: فرق العمل، ثالثاً: التحسين المستمر.

وبذلك بلغ عدد بنود الاستبانة 44 بنوداً، تم وضعها من قبل الباحث استناداً إلى الدراسة النظرية وغيرها من الأبحاث الأكاديمية، ومن ثم تمت صياغتها بالشكل النهائي بعد القيام بزيارات ميدانية والتعرف على واقع الكليات في الجامعة محل البحث. وقد كانت إجابات كل بند من محاور الاستبانة مرجحةً وفق مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي.

| التصنيف | أنتفق تماماً | أنتفق | غير متأكد | لا أنتفق | لا أنتفق مطلقاً |
|---------|--------------|-------|-----------|----------|-----------------|
| الوزن   | 5            | 4     | 3         | 2        | 1               |

ثبات الاستبانة وصدق المفردات:

قام الباحث بإجراء خطوات الثبات على عينة استطلاعية مكونة من (13) عضو هيئة تعليمية، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة، ويبين الجدول الآتي أن معاملات الثبات مرتفعة وتراوح بين (0.801 و0.92).

جدول رقم (2): ألفا كرونباخ.

| المتغيرات                       | عنوان المحور          | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | الصدق |
|---------------------------------|-----------------------|-------------|--------------------|-------|
| محاوير<br>المتغيرات<br>المستقلة | تشخيص المعرفة         | 6           | 0.856              | 0.925 |
|                                 | اكتساب وتوليد المعرفة | 6           | 0.901              | 0.949 |
|                                 | تخزين المعرفة         | 6           | 0.896              | 0.947 |
|                                 | نشر وتوزيع المعرفة    | 6           | 0.821              | 0.906 |
|                                 | توظيف المعرفة         | 6           | 0.88               | 0.938 |
| محاوير<br>المتغير<br>التابع     | التركيز على الطلاب    | 7           | 0.801              | 0.895 |
|                                 | فرق العمل             | 6           | 0.92               | 0.959 |
|                                 | التحسين المستمر       | 7           | 0.89               | 0.943 |
| عدد فقرات المحاور               | إجمالي العناصر =      | 50          | 0.87               | 0.933 |

المصدر: من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ الباحث أن قيم معاملات الثبات تفوق القيمة المقبولة 80% بالتالي فإن فقرات الاستبانة قابلة للتحليل، ومن هنا يمكن القول بأن الإجابات تتميز بالصدق والثبات. ويوجد في نهاية البحث جداول ملحقه ذات الأرقام (2-3-4-5-6-7-8-9) تتضمن الإحصاءات والدراسات الوصفية للبيانات المرافقة لمتغيرات البحث.

## 11 - 2- المعالجات الإحصائية:

اتباع الباحث أسلوب الانحدار الخطي المتعدد باستخدام أسلوب الاستبعاد المتدرج (Stepwise Method) الذي يعطينا أفضل المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع، حيث يأخذ النموذج الخطي الشكل الآتي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k + e$$

حيث إن:

$B_0$ : الحد الثابت.

$B_1, B_2, \dots, B_k$ : معاملات الانحدار الجزئية والتي تدل قيمتها على شدة تأثير المتغيرات المستقلة في المؤشر التابع.

$e$ : الخطأ العشوائي.  $X_k$ : عمليات إدارة المعرفة بالترتيب.  $Y$ : جودة الخدمات التعليمية.

وبالتالي فإن الرموز الخاصة بنموذج الانحدار هي:

( $X_1$ : تشخيص المعرفة.  $X_2$ : اكتساب وتوليد المعرفة.  $X_3$ : تخزين المعرفة.  $X_4$ : نشر وتوزيع المعرفة.  $X_5$ : توظيف المعرفة.)

❖ قياس الأثر الفعلي لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات التعليمية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانات باستخدام برنامج [SPSS20] الإحصائي واستخلاص معاملات الارتباط ومعادلات الانحدار وفق الخطوات الآتية:

**أولاً: بالنسبة لكلية العلوم في جامعة تشرين:** كانت معاملات الارتباط ومعادلات الانحدار كالاتي:  
جدول رقم (3): معامل ارتباط بيرسون لكلية العلوم في جامعة تشرين.

| Model<br>(النموذج) | R<br>(معامل ارتباط بيرسون) | R Square<br>(معامل التحديد) | Adjusted R Square<br>(معامل التحديد المصحح) | Std. Error of the Estimate<br>(الخطأ المعياري للتقدير) |
|--------------------|----------------------------|-----------------------------|---|--|
| 2                  | .992 <sup>b</sup>          | .984                        | .981  | .10364   |

المصدر: من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وبحسب النتائج يلاحظ الباحث أن عمليات إدارة المعرفة تفسر 98% من التحسين في جودة الخدمات التعليمية بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية، وقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للنموذج المقترح بهدف تحديد معنوية الأثر وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (4): تحليل ANOVA لكلية العلوم في جامعة تشرين.

| Model |                          | Sum of Squares<br>(مجموع المربعات) | Df<br>(درجات الحرية) | Mean Square<br>(متوسط المربعات) | F<br>(إحصائية فيشر) | Sig.<br>(مستوى الدلالة المحسوب) |
|-------|--------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| 2     | Regression<br>(الانحدار) | 7.830                              | 2                    | 3.915                           | 364.500             | .000                            |
|       | Residual<br>(الأخطاء)    | .129                               | 12                   | .011                            |                     |                                 |
|       | Total<br>(الإجمالي)      | 7.959                              | 14                   |                                 |                     |                                 |

المصدر: من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق يتبين للباحث أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في تحسين جودة الخدمات التعليمية، حيث إن قيمة الـ (Sig) = 0 وهي أصغر من 0.05 ومن ثم يمكن تفصيل الأثر بحسب العمليات التي تم الإبقاء عليها وهي على الشكل الآتي:

جدول رقم (5): الأثر بحسب العناصر التي تم الإبقاء عليها لكلية العلوم في جامعة تشرين.

| Coefficients |                       |                             |            |                           |        |      |
|--------------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model        |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|              |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
|              |                       | 2                           | (Constant) | 5.692                     |        |      |
|              | نشر وتوزيع المعرفة    | 1.489                       | .074       | .834                      | 20.208 | .000 |
|              | اكتساب وتوليد المعرفة | .677                        | .101       | .277                      | 6.708  | .000 |

المصدر: من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ الباحث وفقاً لمنهجية الاستبعاد التي تم اتباعها في الانحدار الخطي، أنه تم الاعتماد على عملية نشر وتوزيع المعرفة، بالإضافة إلى عملية اكتساب وتوليد المعرفة كأهم العمليات المؤثرة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة في كلية العلوم بجامعة تشرين. وتبين أن الأثر دال كما يلاحظ الباحث من خلال قيم مستوى الدلالة المحسوب، بالإضافة إلى أن عملية نشر وتوزيع المعرفة كان لها أثر أكبر في تحسين الجودة من أثر عملية اكتساب وتوليد المعرفة حيث أن الميول المقابلة وبحسب الجدول كانت 1.489 و 0.677 على الترتيب.

$$y = 5.692 + 1.489x_4 + 0.677x_2$$

أما النموذج المقترح فهو من الشكل:

ثانياً: بالنسبة لكلية الاقتصاد في جامعة تشرين: كانت معاملات الارتباط ومعادلات الانحدار كالاتي:

جدول رقم (6): معامل ارتباط بيرسون لكلية الاقتصاد في جامعة تشرين.

| Model<br>(النموذج) | R<br>(معامل ارتباط بيرسون) | R Square<br>(معامل التحديد) | Adjusted R Square<br>(معامل التحديد المصحح) | Std. Error of the Estimate<br>(الخطأ المعياري للتقدير) |
|--------------------|----------------------------|-----------------------------|---|--|
| 4                  | .767e                      | .588                        | .570  | .33923   |

المصدر: من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

وبحسب النتائج يلاحظ الباحث أن عمليات إدارة المعرفة تفسر 58% من التحسين في جودة الخدمات التعليمية بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية، وقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للنموذج المقترح بهدف تحديد معنوية الأثر وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (7): تحليل ANOVA لكلية الاقتصاد في جامعة تشرين.

| Model | Sum of Squares<br>(مجموع المربعات) | Df<br>(درجات الحرية) | Mean Square<br>(متوسط المربعات) | F<br>(إحصائية فيشر) | Sig.<br>(مستوى الدلالة المحسوب) |      |
|-------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|------|
| 2     | Regression<br>(الانحدار)           | 18.714               | 5                               | 3.743               | 32.525                          | .000 |
|       | Residual<br>(الأخطاء)              | 13.118               | 114                             | .115                |                                 |      |
|       | Total<br>(الإجمالي)                | 31.832               | 119                             |                     |                                 |      |

المصدر: من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق يتبين للباحث أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في تحسين جودة الخدمات التعليمية، حيث إن قيمة الـ (Sig) = 0 وهي أصغر من 0.05 ومن ثم يمكن تفصيل الأثر بحسب العمليات التي تم الإبقاء عليها وهي على الشكل

الآتي: جدول رقم (8): الأثر بحسب العناصر التي تم الإبقاء عليها لكلية الاقتصاد في جامعة تشرين.

| Coefficients |                             |            |                           |      |        |      |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|--------|------|
| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig.   |      |
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |      |        |      |
| 2            | (Constant)                  | 4.235      | 1.007                     |      | 4.204  | .000 |
|              | توظيف المعرفة               | .703       | .067                      | .786 | 10.439 | .000 |
|              | تخزين المعرفة               | .638       | .086                      | .552 | 7.425  | .000 |
|              | نشر وتوزيع المعرفة          | .312       | .089                      | .254 | 3.493  | .001 |
|              | اكتساب وتوليد المعرفة       | .208       | .070                      | .213 | 2.986  | .003 |
|              | تشخيص المعرفة               | .080       | .193                      | .348 | 5.609  | .000 |

المصدر: من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ الباحث وفقاً لمنهجية الاستبعاد التي تم اتباعها في الانحدار الخطي، أنه تم الاعتماد على جميع عمليات إدارة المعرفة والمحددة بـ (اكتساب وتوليد، تشخيص، نشر وتوزيع، تخزين، توظيف) المعرفة، كأهم العمليات المؤثرة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين. وتبين أن الأثر دال كما يلاحظ الباحث من خلال قيم مستوى الدلالة المحسوب، بالإضافة إلى أن الترتيب الخاص بحجم الأثر كان الأكبر عند كل من البنود الموضحة بالترتيب حيث تبين أن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في تحسين الجودة هو (توظيف المعرفة بأثر 0.703، ثم تخزين المعرفة بأثر 0.638، ونشر وتوزيع المعرفة بأثر 0.312، بالإضافة إلى كل من اكتساب وتوليد المعرفة بأثر 0.208، وتأتي التشخيص في المرتبة الأخيرة في عمليات إدارة المعرفة بأثر 0.08).  
أما النموذج المقترح فهو من الشكل:

$$y = 4.235 + 0.703x_5 + 0.638x_3 + 0.312x_4 + 0.208x_2 + 0.08x_1$$

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية يرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة في جامعة تشرين وهذا الأثر يختلف بحسب كلياتها، حيث تبين أن أثر عمليات إدارة المعرفة كان أقل بالنسبة لكلية العلوم، وازداد الاعتماد على هذه العمليات في كلية الاقتصاد، ومن هنا نستنتج أن زيادة الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة يزيد من أثر عملية الإدارة في تحسين الجودة للخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

والجدول التالي يوضح الترتيب أو الأهمية النسبية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة حسب كليتي الاقتصاد والعلوم في جامعة تشرين.

جدول رقم (9): الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة حسب كليتي الاقتصاد والعلوم.

| كلية الاقتصاد |         | كلية العلوم |         | اسم الكلية<br>عمليات إدارة المعرفة |                       |
|---------------|---------|-------------|---------|------------------------------------|-----------------------|
| قيمة الأثر    | الترتيب | قيمة الأثر  | الترتيب |                                    |                       |
| 0.08          | خامساً  | لا يوجد أثر | -       | x1                                 | تشخيص المعرفة         |
| 0.208         | رابعاً  | 0.677       | ثانياً  | x2                                 | اكتساب وتوليد المعرفة |
| 0.638         | ثانياً  | لا يوجد أثر | -       | x3                                 | تخزين المعرفة         |
| 0.312         | ثالثاً  | 1.489       | أولاً   | x4                                 | نشر وتوزيع المعرفة    |
| 0.703         | أولاً   | لا يوجد أثر | -       | x5                                 | توظيف المعرفة         |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

#### ❖ نتائج اختبار الفروض:

بالنسبة للفرض الأول: يختبر عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لعملية تشخيص المعرفة في جودة الخدمات التعليمية: فقد توصل الباحث إلى ما يلي: بالنسبة لكلية العلوم، لا يوجد أي أثر لعملية تشخيص المعرفة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، أي أن فرض عدم مقبول. أما بالنسبة لكلية الاقتصاد، كان لعملية تشخيص المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وهنا نرفض فرض عدم، ونقبل الفرض البديل.

بالنسبة للفرض الثاني: يختبر عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لعملية اكتساب وتوليد المعرفة في جودة الخدمات التعليمية: فقد توصل الباحث إلى ما يلي: بالنسبة لكلية العلوم، كان لعملية اكتساب وتوليد المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وهنا نرفض فرض عدم، ونقبل الفرض البديل. أما بالنسبة لكلية الاقتصاد، كان لعملية اكتساب وتوليد المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وهنا نرفض فرض عدم، ونقبل الفرض البديل.

بالنسبة للفرض الثالث: يختبر عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لعملية تخزين المعرفة في جودة الخدمات التعليمية: فقد توصل الباحث إلى ما يلي: بالنسبة لكلية العلوم، لا يوجد أي أثر لعملية تخزين المعرفة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، أي أن فرض عدم مقبول. أما بالنسبة لكلية الاقتصاد، كان لعملية تخزين المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وهنا نرفض فرض عدم، ونقبل الفرض البديل.

بالنسبة للفرض الرابع: يختبر عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لعملية نشر وتوزيع المعرفة في جودة الخدمات التعليمية: فقد توصل الباحث إلى ما يلي: بالنسبة لكلية العلوم، كان لعملية نشر وتوزيع المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وهنا نرفض فرض عدم، ونقبل الفرض البديل. أما بالنسبة لكلية الاقتصاد، كان لعملية نشر وتوزيع المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وهنا نرفض فرض عدم، ونقبل الفرض البديل.

بالنسبة للفرض الخامس: يختبر عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لعملية توظيف المعرفة في جودة الخدمات التعليمية:



فقد توصل الباحث إلى ما يلي: بالنسبة لكلية العلوم، لا يوجد أي أثر لعملية توظيف المعرفة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، أي أن فرض العدم مقبول. أما بالنسبة لكلية الاقتصاد، كان لعملية توظيف المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وهنا نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل.

## 12 - الاستنتاجات:

بناءً على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1- أظهرت نتائج وصف متغيرات عمليات إدارة المعرفة على مستوى كليتي الاقتصاد والعلوم في الجامعة محل البحث، أن إجابات معظم المبحوثين تتفق على أن عمليات إدارة المعرفة تقوم بتوفير المعلومات المطلوبة واللازمة لتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

2- بالنسبة لكلية العلوم كانت أكثر عمليات إدارة المعرفة مساهمةً في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة هي بالترتيب عمليتي (نشر وتوزيع المعرفة إضافةً إلى اكتساب وتوليد المعرفة)، ويرجع الباحث سبب عدم وجود أي علاقة ذات دلالة معنوية لبقية عمليات إدارة المعرفة من تشخيص المعرفة وتخزينها، بسبب عدم وضوح وتبلور مفهوم إدارة المعرفة لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الكلية المذكورة كونه مفهوم حديث في علم الإدارة. لذلك كان تأثير إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة في تلك الكلية ضعيف إلى حد ما.

3- بالنسبة لكلية الاقتصاد ساهمت جميع عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة مرتبةً حسب التأثير الأكبر كما يلي: (توظيف المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، اكتساب وتوليد، تشخيص المعرفة)، وبرأي الباحث أن السبب في الاعتماد على جميع عمليات إدارة المعرفة في كلية الاقتصاد هو إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في الكلية (كون جميعها أكاديمية وتخصصية) - لأهمية تطبيق جميع عمليات المعرفة، وكذلك لقناعة أعضاء الهيئة التعليمية أن المعارف الموجودة لا تعني شيئاً بل تعد تكلفة إضافية بدون التوظيف الأمثل لها.

4- إن تشارك أعضاء الهيئة التعليمية بما يملكونه من معارف فيما بينهم يساهم في تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها، ومن ثم يتكامل عمل كافة أقسام وكليات الجامعة، وكل قسم يأخذ ما يحتاجه من معلومات تتوفر في الأقسام الأخرى بالوقت المطلوب، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وهنا يؤكد الباحث أن هذا الأمر منطقي كون علم الإدارة هو علم قائم على التحديث والتطوير المستمرين، وإدارة المعرفة منهج جديد في هذا العلم ونقطة ارتكاز أساسية له، ومن ثم فإن التطبيق الأمثل لها لا بد أن يؤدي إلى نتائج جيدة على المدى البعيد إن لم تكن على المدى القريب أيضاً.

5- لاحظ الباحث وجود قصور كبير في اعتماد الكليات الجامعية وأعضاء الهيئة التعليمية على الأدوات الإلكترونية والأجهزة الحاسوبية الضرورية لتخزين المعرفة بما يجعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، إضافةً إلى جعلها قابلة لإعادة الاستخدام عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكيها ولكن أيضاً بواسطة الآخرين، أي يمكن الحصول عليها بصورة مستمرة في قاعدة المعرفة التنظيمية ومستودعات المعرفة. وكذلك لاحظ الباحث وجود فجوة في التواصل بين أعضاء الهيئة التعليمية وبين عمادات الكليات والإدارة العليا وضعف إشراك أعضاء الهيئة التعليمية في صياغة الرؤية الاستراتيجية والتوجهات المستقبلية للجامعة وهو الأمر الذي قد يؤدي في المستقبل إلى انخفاض الفاعلية واتساع هذه الفجوة.

13 - التوصيات: اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يقدم الباحث التوصيات التالية:

- 1- ضرورة اهتمام الكليات الجامعية بإدارة المعرفة التي يمتلكها أعضاء الهيئة التعليمية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة فيها وتدريبها على إدارة المعرفة بغية تكوين قاعدة معرفية، وكذلك من خلال توجيهها نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة مستوياتها الإدارية وتطوير سعيها نحو امتلاك معرفة جديدة بالإضافة إلى توظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى درجة ممكنة، بغية مواجهة التحديات التي تعترضها ورفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
- 2- ضرورة قيام وزارة التعليم العالي بالاشتراك مع رئاسات الجامعات في سورية باستحداث جائزة وطنية للجودة في مجال الخدمات التعليمية يكون الهدف منها إطلاق مجالات التنافس، وخلق إبداعات وأفكار ومعارف جديدة، وتوفير التقنيات اللازمة لاكتساب المعارف وتوليدها والتدريب عليها من أجل صقل وتطوير المهارات الموجودة وتعزيزها باستمرار.
- 3- نظراً لقلّة تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين الجودة بكلية العلوم في جامعة تشرين يوصي الباحث إدارة هذه الكلية وأعضاء الهيئة التعليمية فيها بزيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة والتواصل مع التقنيات الحديثة ذات العلاقة بالخدمة المقدمة لرفع وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وضرورة القيام بعملية المراجعة المستمرة من أجل معرفة الحالات المميزة والتعلم منها والتدريب عليها.
- 4- يقترح الباحث بالنسبة لكلية الاقتصاد في جامعة تشرين عدم الاكتفاء فقط بتطبيق عمليات إدارة المعرفة بل لا بد من تحديث تلك المعرفة وإدامتها وتقيحها باستمرار، ويجب أن يركز التتقيح على ما يجري على المعرفة من عمليات لجعلها جاهزة للاستخدام وإعادة الاستخدام في الوقت المناسب، وكذلك الاعتماد على وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، ووضع نظام للرقابة على التطبيق الأمثل لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، لأن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو ما يعني استثمار المعرفة. فالحصول عليها وخصنها والمشاركة فيها لا تعد كافية أو ذات فائدة إذا لم يتم تحويل هذه المعرفة إلى تطبيق فعلي.
- 5- يوصي الباحث بإحداث قسم متخصص بإدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي وأفرع له في الجامعات على غرار مديريات ضمان الجودة التي تم إحداثها مؤخراً، يستمد هذا القسم بياناته ومعلوماته من بقية الأقسام ويقوم بتحليلها وتقديم ما هو مطلوب تنفيذه من باقي الأقسام من أجل الاطلاع على التجارب الناجحة سواء داخل الجامعة أم الجامعات المنافسة. ومهمته تشجيع فرق العمل والمشاركة في الحوارات والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجه الجامعة ومساعدة أعضاء الهيئة التعليمية على أداء وظائفهم بالشكل المطلوب، وكذلك التنسيق مع باقي الأقسام وتحديد احتياجاتهم كما يؤكد الباحث على ضرورة المحافظة على المعرفة المكتسبة لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات من خلال توثيق الأفكار المبتكرة والاحتفاظ بها في قواعد بيانات للاستفادة منها كأنظمة خبيرة والتقليل قدر الإمكان من التعامل بالورقيات حفاظاً عليها من التلف.
- 6- يوصي الباحث بالتوسع في الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بمجال جودة الخدمات التعليمية من أجل التوصل إلى نتائج تفيد الكليات الجامعية في تقديم أفضل الخدمات، ما يؤدي إلى تحقيق التميز في هذه الكليات بما ينعكس إيجاباً على الوضع التعليمي للمجتمع بشكل عام.

14 - قائمة المراجع:

14 - 1 - المراجع العربية:

1. الآغا، ناصر و أبو الخير أحمد، 2012، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويره، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (16)، العدد (1)، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين. ص 30.
2. البشابشة، سامر، 2009، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (23)، العدد (2)، ص 48.
3. الزبيدي، صباح، 2008، دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي، مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي، جامعة بابل، العراق. ص 8.
4. السلمي، علي، 2002، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب. القاهرة. مصر. ص 205.
5. الصميدعي، محمود و العسكري، أحمد، 2005، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة. الأردن. ص 5.
6. الصرن، رعد، 1998، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية -دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق. سوريا. ص 49.
7. الطائي، يوسف و العبادي، محمد، 2008، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1، دار الوراق، عمان، ص 140.
8. العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر و العمري، غسان، 2016، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة. عمان. الأردن.
9. الكبيسي، عامر، 2004، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر. ص 45.
10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ندوة بعنوان : الأداء الإبداعي في إدارة العلاقات العامة، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، مصر. ص 20.
11. بن عيشاوي، أحمد، 2006، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد (4). ص 9.
12. ديب، كندة و البهلول، علي، 2017، الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في جامعة تشرين- مجلة جامعة البعث، المجلد (39)، العدد (43). حمص، سوريا.
13. رقاد، صليحة، 2014، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته- دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. جامعة سطيف، الجزائر.
14. زايد، عادل، 2003، إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية-، كلية التجارة. جامعة القاهرة. مصر. ص 60.
15. علي، محمد و فتحي، محمد و علي، محمود و مصطفى، جلال مصطفى، 1994، الإحصاء وبحوث العمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة. مصر. ص 153.
16. مسلم، علي، 2009، إدارة المعرفة : مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية. ص 8.
17. نجم، عبود نجم، 2004، إدارة المعرفة -المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، منظمة الوراق. عمان. الأردن. ص 23.
18. نور الدين، عصام، 2009، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة. عمان. الأردن.

14 - 2 - المراجع الأجنبية:

1. Aldeek, F. (2010). **Relationship Between Information Quality and Decision Effectiveness: A study in The Banking Sector in Jordan**. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy, University Ultra, Malaysia.
2. DAFT , Richard L ,2001, **Organization Theory and Design** , 7th ed , south western college publishing , U.S.A., p: 260.
3. Finn,Widget&Phillips,Tim,2002, **Know your assets**, Journal of Director, Vol(55) Issue(11). The Director Publications Ltd .pp: 80-85. <https://elibrary.ru/item.asp?id=4487375>
4. Mohayidin M G et al,2007, **The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities**, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 3, pp 301 – 312.
5. Nawaz, Mary,2014, **Review of Knowledge Management in Higher Education Institutions**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.7.
6. Polanyi, Michael. (1997),"**The Tacit Dimension Knowledge in Organizations**", L.Prusak,Editor, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA. P: 27.
7. PRUSAK, Larry, "*knowledge, Can it be Managed?*" Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, June. (2000), P: 27.
8. Wiig, Karl M. (2002) **Knowledge Management Foundation thinking about thinking how people and organization create Represent and use knowledge** U.S.A Schema Press.p: 206

14 - 3 - المواقع الالكترونية:

1. [www.4shared.com](http://www.4shared.com)
2. [www.edara.com](http://www.edara.com)
3. [www.seminar.ps](http://www.seminar.ps)
4. [www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)
5. [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)

الملاحق:

| الكلية         | أستاذ |      | أستاذ مساعد |      | مدرس |      | مدير أعمال |      | مشرف أعمال |      | قائم بالأعمال |      | معيد |      | المجموع |      |       |
|----------------|-------|------|-------------|------|------|------|------------|------|------------|------|---------------|------|------|------|---------|------|-------|
|                | إناث  | ذكور | إناث        | ذكور | إناث | ذكور | إناث       | ذكور | إناث       | ذكور | إناث          | ذكور | إناث | ذكور | إناث    | ذكور | مجموع |
| الآداب         | 6     | 23   | 8           | 27   | 31   | 53   | 4          | 0    | 5          | 8    | 4             | 6    | 7    | 17   | 101     | 98   | 199   |
| الزراعة        | 7     | 61   | 4           | 19   | 6    | 6    | 6          | 7    | 9          | 24   | 4             | 8    | 6    | 5    | 120     | 61   | 181   |
| العلوم         | 4     | 69   | 16          | 58   | 24   | 56   | 2          | 6    | 12         | 25   | 7             | 16   | 2    | 8    | 206     | 99   | 305   |
| المدنية        | 2     | 19   | 5           | 29   | 7    | 34   | 1          | 6    | 23         | 50   | 8             | 17   | 6    | 2    | 120     | 89   | 209   |
| طب بشري        | 3     | 50   | 5           | 39   | 22   | 76   | 4          | 3    | 5          | 6    | 6             | 7    | 7    | 4    | 187     | 50   | 237   |
| الهمك          | 0     | 30   | 6           | 44   | 13   | 42   | 6          | 5    | 12         | 17   | 27            | 71   | 4    | 3    | 165     | 115  | 280   |
| الأسنان        | 0     | 9    | 0           | 6    | 13   | 16   | 0          | 0    | 4          | 0    | 4             | 1    | 2    | 1    | 41      | 15   | 56    |
| العمارة        | 0     | 4    | 1           | 5    | 10   | 10   | 0          | 1    | 0          | 3    | 1             | 15   | 1    | 2    | 21      | 32   | 53    |
| الاقتصاد       | 0     | 12   | 3           | 14   | 23   | 26   | 0          | 0    | 1          | 0    | 4             | 2    | 5    | 6    | 62      | 34   | 96    |
| الصيدلة        | 2     | 2    | 0           | 1    | 16   | 5    | 0          | 0    | 0          | 1    | 0             | 0    | 1    | 3    | 9       | 22   | 31    |
| التمريض        | 0     | 1    | 0           | 1    | 13   | 4    | 0          | 0    | 0          | 2    | 7             | 13   | 0    | 9    | 13      | 37   | 50    |
| الرياضة        | 0     | 1    | 1           | 1    | 2    | 10   | 0          | 0    | 0          | 0    | 0             | 0    | 2    | 3    | 14      | 6    | 20    |
| التربية        | 0     | 1    | 2           | 2    | 5    | 17   | 1          | 1    | 0          | 3    | 1             | 3    | 3    | 5    | 13      | 31   | 44    |
| المعلوماتية    | 0     | 2    | 0           | 0    | 10   | 0    | 0          | 0    | 1          | 0    | 12            | 13   | 0    | 0    | 25      | 13   | 38    |
| الحقوق         | 0     | 1    | 2           | 2    | 0    | 2    | 0          | 0    | 0          | 0    | 0             | 0    | 0    | 0    | 5       | 0    | 5     |
| البحوث البحرية | 0     | 1    | 2           | 0    | 5    | 10   | 0          | 0    | 0          | 0    | 0             | 0    | 0    | 2    | 11      | 9    | 20    |
| تعليم اللغات   | 0     | 0    | 0           | 0    | 11   | 5    | 0          | 0    | 1          | 1    | 7             | 12   | 0    | 3    | 13      | 28   | 41    |
| البحوث البيئية | 0     | 2    | 0           | 1    | 3    | 2    | 0          | 0    | 1          | 0    | 1             | 0    | 2    | 4    | 5       | 11   | 16    |
| المجموع        | 24    | 288  | 53          | 249  | 238  | 359  | 24         | 31   | 73         | 141  | 92            | 186  | 46   | 77   | 1131    | 750  | 1881  |

جدول ملحق رقم (1) إحصائية مجتمع البحث لأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين للعام 2017.

المصدر: مديرية التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين لعام 2017

جدول ملحق رقم (2) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة لتشخيص المعرفة.

| البنود   | t     | df | Sig.(2-tailed) | Mean   | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv  |
|--|-------|----|----------------|--------|---------------|----------------|-----|
| تمتلك الكليات الأساليب والأدوات التي تمكنها من اكتشاف الخبرات والمعارف الموجودة لديها.   | 4.116 | 82 | .000           | 3.614  | أتفق          | 1.360          | 38% |
| تمتلك الكليات القدرة على تحديد أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال عملهم.                            | 2.192 | 82 | .031           | 3.3494 | غير متأكد     | 1.452          | 43% |
| تعتمد الكليات في تشخيصها للمعرفة على بيانات سابقة ونماذج صورية وجداول موضحة وخرائط للمعرفة.  | 3.835 | 82 | .000           | 3.5663 | أتفق          | 1.345          | 38% |
| توفر الكليات بيانات تساعد أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين على إيجاد حلول للمشاكل الإدارية التي يواجهونها.                             | 7.795 | 82 | .000           | 4.0000 | أتفق          | 1.169          | 29% |
| يتوفر لدى الكليات المعرفة الدقيقة بكامل احتياجات الطلاب من الخدمات، والقدرة على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبين.                      | 4.115 | 82 | .000           | 3.5904 | أتفق          | 1.307          | 36% |
| تقوم الكليات بالمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية والمطلوبة. أي بين ما يوجد لديها من معارف وخبرات وما تحتاج إليه لسد الفجوة المعرفية. | 4.596 | 82 | .000           | 3.6145 | أتفق          | 1.218          | 34% |
| تشخيص المعرفة.   | 6.935 | 82 | .000           | 3.6225 | أتفق          | .81778         | 23% |

جدول ملحق رقم (3) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة لاكتساب وتوليد المعرفة.

| البنود   | t     | df | Sig.(2-tailed) | Mean   | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv  |
|--|-------|----|----------------|--------|---------------|----------------|-----|
| يكتسب أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات المعرفة من خلال حضور المؤتمرات والنقاش بين فرق العمل والتجارب السابقة.                               | 3.813 | 82 | .000           | 3.6024 | أتفق          | 1.43934        | 40% |
| تعتمد الكليات على الطلاب وملاحظاتهم وشكاويهم كمصدر من مصادر الحصول على المعرفة المرتبطة بالخدمات التعليمية المقدمة.                          | 5.119 | 82 | .000           | 3.6747 | أتفق          | 1.20070        | 33% |
| تكتسب الكليات المعرفة من خلال التواصل مع المختصين في الكليات، ومقارنة أدائها بأداء الكليات الأخرى.   | 4.715 | 82 | .000           | 3.6988 | أتفق          | 1.35011        | 37% |
| تتولد المعرفة في الكليات من خلال إنشاء أقسام للأبحاث والتطوير والاعتماد على وحدات متخصصة وفرق العمل.   | 5.178 | 82 | .000           | 3.7229 | أتفق          | 1.27177        | 34% |
| تركز الكليات على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين وتحويلها إلى معرفة صريحة للاستفادة منها في تطوير خدماتها. | 5.993 | 82 | .000           | 3.7590 | أتفق          | 1.15389        | 31% |
| تتولد المعرفة في الكليات عن طريق تعزيز قدرة أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين على مواجهة وحل مشاكلهم، وحثهم على خلق أفكار جديدة باستمرار.     | 2.253 | 82 | .027           | 3.3373 | غير متأكد     | 1.36397        | 41% |
| اكتساب وتوليد المعرفة.   | 9.468 | 82 | .000           | 3.6325 | أتفق          | .60863         | 17% |

جدول ملحق رقم (4) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة لتخزين المعرفة.

| البنود  | t            | df        | Sig. (2-tailed) | Mean          | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv         |
|---|--------------|-----------|-----------------|---------------|---------------|----------------|------------|
| تدرس الكليات ما يتوجب تخزينه من معارف بناءً على تحليل منفعتها وتكاليف تخزينها.                              | 2.959        | 82        | .004            | 3.4458        | أتفق          | 1.37           | 40%        |
| تمتلك الكليات قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول المعارف التي تحتاجها، وإمكانية الوصول إليها بالسرعة المناسبة. | 6.605        | 82        | .000            | 3.8434        | أتفق          | 1.16           | 30%        |
| توثق الكليات الأفكار المبتكرة، وتحفظ حقوق الملكية لأصحابها.   | 4.724        | 82        | .000            | 3.6867        | أتفق          | 1.32           | 36%        |
| يتم تدوين الخبرات والتجارب والآراء التي تمر بها الكليات وحفظها في قواعد بيانات للاستفادة منها كأنظمة خبرة.  | 2.094        | 82        | .039            | 3.3253        | غير متأكد     | 1.42           | 43%        |
| تعتمد الكليات في تخزينها المعرفة على الأرشيف والمعاملات والمستندات الورقية.                                 | 3.539        | 82        | .001            | 3.5301        | أتفق          | 1.36           | 39%        |
| تعتمد الكليات في تخزينها المعرفة على الحواسيب الالكترونية نظراً لكفاءتها واتساع مساحات التخزين فيها.        | 6.714        | 82        | .000            | 3.8916        | أتفق          | 1.21           | 31%        |
| <b>تخزين المعرفة.</b>   | <b>8.954</b> | <b>82</b> | <b>.000</b>     | <b>3.6205</b> | <b>أتفق</b>   | <b>0.63</b>    | <b>17%</b> |

جدول ملحق رقم (5) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة لنشر وتوزيع المعرفة.

| البنود  | t            | df        | Sig. (2-tailed) | Mean          | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv         |
|---|--------------|-----------|-----------------|---------------|---------------|----------------|------------|
| تشجع السياسة العامة الكليات أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين وفرق العمل على تبادل المعرفة ومشاركتها بين مختلف المستويات الوظيفية. | 3.857        | 82        | .000            | 3.5542        | أتفق          | 1.30900        | 37%        |
| تعتمد الكليات على الاجتماعات العامة والمؤتمرات والندوات والنشرات والدوريات كوسيلة لنشر المعرفة.                                   | 4.997        | 82        | .000            | 3.6386        | أتفق          | 1.16429        | 32%        |
| تتم عملية نشر المعرفة في الكليات من خلال تدريب أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين على أيدي متخصصين ذوي خلفية معرفية.                | 3.405        | 82        | .001            | 3.5422        | أتفق          | 1.45083        | 41%        |
| يوجد لدى الكليات تسهيلات تكنولوجية تساعد على نشر المعرفة بين أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين كالبريد الالكتروني، الأنترنت.       | 5.264        | 82        | .000            | 3.6867        | أتفق          | 1.18864        | 32%        |
| يؤدي نشر المعرفة في الكليات إلى رفع كفاءة وخبرات أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين وإغناء تجاربهم الشخصية ومهاراتهم.               | 4.701        | 82        | .000            | 3.6747        | أتفق          | 1.30766        | 36%        |
| يوجد لدى الكليات ثقافة عامة تسهل نشر المعرفة على الموظفين بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة وتقلل التكاليف.                           | 5.102        | 82        | .000            | 3.7229        | أتفق          | 1.29080        | 35%        |
| <b>نشر وتوزيع المعرفة.</b>  | <b>9.686</b> | <b>82</b> | <b>.000</b>     | <b>3.6365</b> | <b>أتفق</b>   | <b>.59875</b>  | <b>16%</b> |

جدول ملحق رقم (6) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة لتوظيف المعرفة.

| البنود   | t     | df | Sig. (2-tailed) | Mean   | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv  |
|--|-------|----|-----------------|--------|---------------|----------------|-----|
| تهتم الكليات بتحويل كل من المعرفة الضمنية والصريحة إلى خطط عمل من أجل الالتزام بها.                                | 4.842 | 82 | .000            | 3.6506 | أتفق          | 1.22408        | 34% |
| تعمل الكليات بتوظيف المعرفة وتطبيقها خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.   | 1.729 | 82 | .088            | 3.2530 | لا توجد دلالة | 1.33292        | 41% |
| تلجأ الكليات إلى توظيف وتطبيق المعرفة في الوقت المناسب بغرض كسب ميزة تنافسية والتفوق على الكليات والجامعات الأخرى. | 1.903 | 82 | .060            | 3.2892 | لا توجد دلالة | 1.38397        | 42% |
| تدعم إدارة الكليات عملية إدماج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية والخدمية المقدمة.                                  | 6.727 | 82 | .000            | 3.8434 | أتفق          | 1.14212        | 30% |
| يوجد لدى الكليات نظام يعمل على تشجيع فعال لمشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في عملية اتخاذ القرار.                    | 3.388 | 82 | .001            | 3.5301 | أتفق          | 1.42570        | 40% |
| يدرك أعضاء الهيئة التعليمية أهمية العلاقة بين توظيف المعرفة وبين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.            | 7.246 | 82 | .000            | 3.8675 | أتفق          | 1.09066        | 28% |
| توظيف المعرفة.   | 9.558 | 82 | .000            | 3.5723 | أتفق          | .54549         | 15% |

جدول ملحق رقم (7) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة للتركيز على الطلاب.

| البنود   | t      | df | Sig.(2-tailed) | Mean   | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv  |
|--|--------|----|----------------|--------|---------------|----------------|-----|
| يتسم المظهر العام والمظهر الداخلي للكليات بالتنظيم العالي والمتكامل بحيث يؤدي إلى جذب انتباه الطلاب.                     | 2.425  | 82 | .017           | 3.3735 | غير متأكد     | 1.40305        | 42% |
| تسعى إدارة الكليات إلى ترتيب القاعات والمدرجات والحدايق المحيطة بصورة مستمرة.  | .845   | 82 | .401           | 3.1325 | لا توجد دلالة | 1.42940        | 46% |
| تتيح نظم إدارة المعرفة المطبقة في الكليات سهولة الوصول للطلاب ومن ثم سرعة الاستجابة لمتطلباتهم.                          | -.911  | 82 | .365           | 2.8434 | لا توجد دلالة | 1.56550        | 45% |
| تعتمد إدارة الكليات على عملية التغذية العكسية ودراسة شكاوي الطلاب للاستفادة منها في تقديم خدمات جديدة.                   | 3.802  | 82 | .000           | 3.5904 | أتفق          | 1.41453        | 39% |
| تعتبر التجهيزات والتقنيات المستخدمة في عملية تقديم الخدمة التعليمية ملائمة بشكل عام.                                     | 7.255  | 82 | .000           | 3.9157 | أتفق          | 1.14981        | 29% |
| تحدد الكليات حاجات ورغبات الطلاب بشكل دقيق وتوثقها، ومن ثم يتم البحث عن أكثر الطرق المناسبة لتلبيتها.                    | 7.822  | 82 | .000           | 3.9759 | أتفق          | 1.13670        | 29% |
| تساعد التكنولوجيا المعتمدة على المعرفة في الكليات على تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودتها. | 10.370 | 82 | .000           | 4.0843 | أتفق          | .95259         | 23% |
| التركيز على الطلاب.  | 10.435 | 82 | .000           | 3.5594 | أتفق          | .48839         | 14% |



جدول ملحق رقم (8) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة لفرق العمل.

| البنود   | t      | df | Sig.(2-tailed) | Mean   | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv  |
|--|--------|----|----------------|--------|---------------|----------------|-----|
| تتم معالجة وحل المشاكل في الكليات من خلال العمل الجماعي والأخذ بأراء جميع أعضاء الهيئة التعليمية.                                  | 5.903  | 82 | .000           | 3.7952 | أتفق          | 1.22732        | 32% |
| تعد مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين ركناً أساسياً في نجاح تطبيق نظم الجودة.  | 17.769 | 82 | .000           | 4.3373 | أتفق تماماً   | .68569         | 16% |
| يتم الاعتماد على فرق العمل كوسيلة لتحسين جودة الخدمات التعليمية وضمان تلبية كافة متطلبات الطلاب.                                   | 26.497 | 82 | .000           | 4.4578 | أتفق تماماً   | .50125         | 11% |
| تحرص إدارة الكليات على تهيئة وسائل اتصال سريعة بين جميع الأقسام وأعضاء الهيئة التعليمية والموظفين، وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة. | 16.308 | 82 | .000           | 4.2289 | أتفق تماماً   | .68655         | 16% |
| تشجع إدارة الكليات أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.             | 16.670 | 82 | .000           | 4.3012 | أتفق تماماً   | .71115         | 17% |
| يتم تحسين جودة الخدمات التعليمية وفق خطط معدة مسبقاً وبمشاركة جميع الموظفين ومتابعتها باستمرار.                                    | -3.459 | 82 | .001           | 2.4217 | لا أتفق       | 1.52316        | 48% |
| فرق العمل.   | 26.112 | 82 | .000           | 3.9237 | أتفق          | .32228         | 8%  |

جدول ملحق رقم (9) الدراسة الوصفية للبنود المرافقة للتحسين المستمر.

| البنود   | t      | df | Sig.(2-tailed) | Mean   | الاتجاه العام | Std. Deviation | cv  |
|--|--------|----|----------------|--------|---------------|----------------|-----|
| تعمل إدارة الكليات بصورة مستمرة لإخضاع الخدمات التعليمية التي تقدمها إلى التحسين المستمر.  | 5.800  | 82 | .000           | 3.7831 | أتفق          | 1.23019        | 33% |
| تستبعد إدارة الكليات الإجراءات الزائدة في العمل.   | 3.310  | 82 | .001           | 3.5181 | أتفق          | 1.42591        | 41% |
| عمليات تحسين جودة الخدمات المقدمة تبدأ بالتزام الإدارة بتحسين مدخلات عملية تقديم الخدمة وبشكل مستمر.   | 1.806  | 82 | .075           | 3.2410 | لا توجد دلالة | 1.21565        | 38% |
| تهتم إدارة الكليات بالحصول على جوائز من رئاسة الجامعة أو من أية جهة أخرى فيما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية.   | 9.228  | 82 | .000           | 4.0482 | أتفق          | 1.03480        | 26% |
| مقارنةً بخيراتك السابقة في العمل يوجد تحسن ملحوظ في جودة الخدمات التعليمية التي يتم تقديمها للطلاب.  | 17.609 | 82 | .000           | 4.3133 | أتفق تماماً   | .67945         | 16% |
| تكافئ عمادات الكليات إبداعات وإبتكارات أعضاء الهيئة التعليمية الهادفة إلى تحسين مستوى جودة الخدمة.   | 18.875 | 82 | .000           | 4.4578 | أتفق تماماً   | .70367         | 16% |
| تقوم عمادات الكليات بمراجعات إدارية ودورية للتأكد من استخدام كل ما هو حديث من تكنولوجيا لتنظيم المعرفة وتحديثها باستمرار بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة. | 13.380 | 82 | .000           | 4.2530 | أتفق تماماً   | .85316         | 20% |
| التحسين المستمر.   | 22.028 | 82 | .000           | 3.9449 | أتفق          | .39080         | 10% |