



وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: اداة اعمال

بعنوان

# توظيف المعرفة الضمنية وآثرها على جودة الخدمة التعليمية

دراسة عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -  
جامعة ادرار خلال الفترة من (2021 / 2 إلى 2021/4)

اشرف الاستاذ:

اعداد الطلبة:

❖ تيقاوي العربي

❖ باحميد مبروكة

❖ حنين عائشة

لجنة المناقشة

(رئيسا)	أستاذ محاضر "أ"	هداجي عبد الجليل
(مقررا ومشرفا)	استاذ التعليم العالي	تيقاوي العربي
(مناقشا)	استاذ محاضر "ب"	بروكي عبد الرحمان

الموسم الجامعي: 2021 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

بسم الله و الحمد لله الذي زين قلوب أوليائه بأنوار الوفاق، وسقى أسرار أحبائه شرابًا لذيذ المذاق،  
وألزم قلوب الخائفين الوجل والإشفاق. بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقات اليوم  
نقطف ثمرها والحمد لله .

اهدي تخرجي لبحر الحب والحنان و وقرة عيني والنبض الساكن في عروقي  
"أمي الغالية والحببية".

إلى من كانت أنامله ليقدّم لنا سعادة و حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
"أبي غالي"

إلى من كانوا ملاذي و ملجئي و تذوقت معهم أجمل لحظات حياتي إخوتي : أكبرهم حبيبي و رفيقي حامل  
اسم خاتم الأنبياء محمد رحمة الله عليه و ثانيهم من حملت في اسمها معاني العزة و الرفعة  
"إكرام" و ثالثهم ذلك الذي يحمل في قلبه المحبة و الشجاعة و نخوة موطننا لها "سماعيل"

و إلى أجمل مؤنسي أيامي وملح حياتي ومخلدي ذكرياتي: "جدتي عزيزة"  
و إلى من أسميتهما هدية المولى وهبة الخالق : "سور" و"سلسبيل"

إلى رفيقة دربي و أنيستي في عشرتي صديقتي: يمينة

إلى كل اللواتي رافقتني و كتبن معي حكاياتي: صديقاتي

إلى كل من عرفوني و أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

إلى البروفيسور تيقاوي العربي ... جزاك الله عنا كل خير .

إلى روح شهداء الأرض المقدسة و إلى الصامدين الأحرار و المكبلين

و راء القضبان ... فلسطين

# مباركة



## إهداء

إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سبب وجودي على هذه الأرض ،  
إلى من وضعت اللجنة تحت أقدامها ، إلى التي أرجو رضاها "أمي الغالية" حفظها الله  
ورعها.

إلى من أدين له بحياتي ، إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي ، إلى من  
أكن له مشاعر التقدير والاحترام "أبي الغالي بارك الله في عمره.

إلى كل أفراد العائلة وأخص بالذكر أخواي كل واحد باسمه ومقامه.

إلى كل أصدقائي ورفقاء دربي في الحياة كل واحد باسمه .

إلى من كانت سند لي في هذه المذكرة عزيزتي "مبروكة".

إلى كل الأستاذة الذين قدموا لنا يد المساعدة .

إلى كل الطاقم الإداري بقسم التسيير وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

## عائشة

## شكر وعرهان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الكريم وعلى اله وصبحه اجمعين ، وبعدا مصدقا لقوله تعالى ( ولئن شكرتم لأزيدنكم ) نشكر الله العلي العظيم الذي انار لنا درب العلم والمعرفة ، وأعانني على إتمام هذا العمل يسعدنا أن نتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذة المشرف "تيقاوي العربي" الذي أشرف على هذه المذكرة، وإحاطته لنا برعايته وإرشادته القيمة ، فنسأل الله أن يفتح عليه بمزيد العلم وأن يمدّه بالصحة والعافية، وجزاه الله عنا كل خير الجزاء وطيب الوفاء كما نتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى جميع أساتذة كلية الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الجامعي، وجميع موظفي وإطارات الكلية .

ونتقدم بشكر خاص وخالص إلى الأستاذة المحكمين الذين أسهموا في تقويم درجة صدق استبيان الدراسة ، وشاركوا في إبداء والتوجيهات التي أتمت مضمونها وكانت محط اعتزاز واهتمام الطالبين .

كما نتقدم بالشكر بالجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيدا.

## شكرا لكم

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-	إهداء	01
-	كلمة شكر	02
.I	فهرس المحتويات	03
.II	فهرس الجداول	04
.III	فهرس الأشكال	05
VI	فهرس الملاحق	06
VII	قائمة المصطلحات	07
VIII	قائمة المختصرات والرموز	08
أ- ٥	مقدمة	
36 - 7	الفصل الأول : الإطار النظري لدراسة- إدارة المعرفة الضمنية	10
07	تمهيد	11
16 - 08	المبحث الأول : مقدمة في إدارة المعرفة	12
08	أولاً: مفهوم المعرفة	14
09- 08	ثانياً: مصادر المعرفة	15
10	ثالثاً: أنواع المعرفة	16
11-10	رابعاً: مفهوم إدارة المعرفة	17

فهرس المحتويات

12-11	خامساً: أهمية إدارة المعرفة	18
14-12	سادساً: عمليات إدارة المعرفة	19
22 - 16	المبحث الثاني : إدارة المعرفة الضمنية	20
17- 16	أولاً: مفهوم المعرفة الضمنية	21
18 - 17	ثانياً: خصائص المعرفة الضمنية	22
20	ثالثاً : أبعاد المعرفة الضمنية	23
21	رابعاً : إستقطاب المعرفة الضمنية	24
22- 21	خامساً : تقنيات إستقطاب المعرفة الضمنية	25
22	سادساً : تحويل المعرفة الضمنية	26
30- 23	المبحث الثالث :جودة الخدمة التعليمية	27
25 - 23	أولاً : تعريف جودة الخدمة التعليمية	28
26 - 25	ثانياً : مبررات قياس جودة الخدمة التعليمية	29
26	ثالثاً : ضمان جودة خدمة التعليمية	30
26	رابعاً : شروط ضمان جودة خدمة التعليمية	31
29 - 27	خامساً : أبعاد جودة خدمة التعليمية	32
35- 31	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	33
32- 31	المطلب الأول : الدراسات العربية	34
31	دراسة شيراز محمد الطرابلسية 2014	35
31	دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي 2015	36

32	دراسة ناصر على فالح عازمي 2017	37
32	مصطفى محمد خضير حسين 2017	38
34 - 33	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية	39
33	دراسة Maximilian kownatzki2002	40
33	دراسة Pathirage2007	41
34	دراسة Carina Antonia Hallin2009	42
36 - 35	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة	43
36	خلاصة	44
77- 37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	45
37	تمهيد	46
42 - 38	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة	47
38	المطلب الأول: الطريقة الدراسة	48
39	أولاً: متغيرات الدراسة	49
39	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	50
41	أولاً: مجتمع الدراسة	51
42	ثانياً : عينة الدراسة	52
42	المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة	53
74- 43	المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج الدراسة ومناقشتها	54
— 43	المطلب الأول : دراسة وتحليل الإستبيان	55



فهرس المحتويات

51		
51 - 43	أولاً : تحليل وتقنين الإستبيان	56
48 - 43	ثانياً : مقياس الأداة	57
50 - 48	ثالثاً : ثبات أداة الإستبيان	58
51 - 50	رابعاً : إختبار التوزيع الطبيعي	59
63- 51	المطلب الثاني : تحليل وتفسير خصائص العينة	60
57 - 51	أولاً : تحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية	61
63 - 57	ثانياً : تحليل خصائص العينة حسب فقرات الإستبيان	62
73 - 63	ثالثاً : إختبار الفرضيات الدراسة	63
74 - 73	المطلب الثالث : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	64
75	خلاصة الفصل	65
79 - 77	الخاتمة	66
-	قائمة المصادر والمراجع	67
89 - 85	الملاحق	68
90	الملخص	69

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	توزيع أفراد العينة حسب طبقة الأساتذة وطبقة الإداريين	1 - 2
43	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2 - 2
44	مستويات الموافقة لمقياس لكيرت الخماسي	3 - 2
44	الإتساق الداخلي لمتغير الخبرة	4 - 2
45	الإتساق الداخلي لمتغير المهارة	5 - 2
46	الإتساق الداخلي لمتغير الحدس	6 - 2
47 - 46	الإتساق الداخلي لمتغير القدرة على التفكير	7 - 2
48 - 47	الاتساق الداخلي لفقرات جودة التعليم	8 - 2
49	قيمة الفاكرونباخ ومعامل الثبات	9 - 2
49	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	10 - 2
51	إختبار توزيع الطبيعي	11 - 2
51	تحليل الوصفي لخصائص العينة حسب الجنس	12 - 2
52	تحليل الوصفي لخصائص العينة حسب مؤهل العلمي	13 - 2

فهرس الجداول

53	تحليل الوصفي لخصائص العينة حسب الوظيفة	14 – 2
54	تحليل الوصفي لخصائص العينة حسب العمر	15 – 2
55	تحليل الوصفي لخصائص العينة حسب الخبرة العلمية	16 – 2
56	تحليل الوصفي لخصائص العينة حسب الرتبة والدرجة	17 – 2
58	قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء الخبرة	18 – 2
59	قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء المهارة	19 – 2
60	قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء الحدس	20 – 2
61	قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء القدرة على التفكير	21 – 2
62 – 63	قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجودة التعليم	22 – 2
64	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لإختبار الفروق لإجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية حسب متغير الخبرة العلمية	23 – 2
65	إختبار الفروق لإجابات المبحوثين ANOVA نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي حول المعرفة الضمنية حسب متغير الدرجة العلمية	24 – 2
66	إختبار الفروق لإجابات المبحوثين ANOVA نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي حول جودة التعليم حسب متغير الخبرة العلمية	25 – 2
66	إختبار الفروق لإجابات المبحوثين ANOVA نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي حول جودة التعليم حسب متغير الدرجة العلمية	26 – 2
67	الإتحدار البسيط للمعرفة الضمنية وجودة التعليم	27 – 2
70	الإتحدار البسيط للخبرة	28 – 2

## فهرس الجداول

71	الإحذار البسيط للمهارة	29 - 2
72	الإحذار البسيط للحدس	30 - 2
73	الإحذار البسيط للقدرة على التفكير	31 - 2

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	عمليات إدارة المعرفة	1 - 1
19	خصائص المعرفة الضمنية	2 - 1
30	أبعاد جودة التعليم	3 - 1
39	متغير الدراسة	1 - 2
51	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس	2 - 2
52	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3 - 2
53	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الوظيفة	4 - 2
54	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر	5 - 2
55	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	6 - 2
57	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	7 - 2
69	الشكل الإنتشاري لأثر المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم	8 - 2

الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
88- 85	الإستبيان	1
89	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2

1- المصطلحات

معناها	المصطلحات
المعرفة	Knowledge
المعرفة الضمنية	TacitKnowledge
المعرفة الصريحة	ExplicitKnowledge
الخبرة	Expérience
المهارة	Skill
التفكير	Thinking
الخدمة	Service
ضمان الجودة	Quality Assurance
جودة التعليم	Quality Education

2 - المختصرات

الرقم	المختصر	التسمية الكاملة له
01	Spss	Statistical Packagefor Social sciences
02	PLSPM	Package for PerfomingPartical Least Squares PathModling

3. الرموز والمختصرات

الرمز	التسمية
R	ProgrammigLanguage

مقدمة



يشهد العالم اليوم سرعة في التطور التكنولوجي والإتصالات، أدى الى بروز العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة سرعان ما تتماشى مع تغيرات والتحويلات الهادفة والأوضاع اللامتناهية التغير، أدت إلى زيادة الإهتمام بالمعرفة بالمعرفة وإمتلاكها وكيفية الإستفادة منها، وبهذا أصبحت المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز في كل منظمة، وبالأخص المعرفة الضمنية الكامنة والمخفية في عقولهم والتي من الغير الممكن الكشف عنها وإظهارها بسهولة للآخرين وفي الغالب ما تجد المؤسسة صعوبة في تحويل هذه المعرفة ومشاركتها بين مختلف العاملين، مما يعيق حركة تقدمها وعدم قدرتها على تحقيق التميز وتقدم ما يعود بالنفع للأفراد والمجتمع.

وأصبح الإهتمام بموضوع جودة التعليم العالي الذي أصبح يشكل تحدياً ، حيث بادرت العديد من المؤتمرات على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي بالإهتمام به من أجل تحسين المردود النوعي للتعليم بين المؤسسات التعليمية العالي كنتيجة للعولمة ، وعليه انتشرت هيئات عالمية لضمان جودة التعليم العالي والتي عملت على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج التعليمية ، ولهذا أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها وإعتمادها وتحسين السياسات التعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية وتحفيز طاقات الأفراد وتطوير الأداء الجامعي من أجل تعزيز القدرة التنافسية .

أصبحت الجامعات الجزائرية كغيرها من الجامعات مطالبة بالإهتمام بجودة التكوين والتعليم من أجل الارتقاء إلى المعايير الدولية على الرغم من أن الدولة خصصت جزءاً من مواردها وجهودها للتعليم العالي والإهتمام به من أجل تحقيق طموحات مرجوة أو مستهدفة نحو إستثمار بشري ذو نوعية عالية .

#### 1. الإشكالية:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب الجامعات تعاني من مشكلة تحسين الجودة والتي تعتبر هاجس الجامعات في عصرنا الحالي حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات بجميع أنواعها ، لقد بات من الضروري لهذه الجامعات الإلتفات والانتباه إلى هذا الموضوع لأن أهم أصول الجامعة حالياً هو رأس مالها الفكري والمتمثل في رأس مالها البشري ولأن أهم وسائل تطويرها تكمن في إستغلال المعرفة جيداً وتحديد المعرفة الضمنية لهذا الاصل ومحاولة استثمارها والحصول عليها وإكتسابها بشتى الطرق

وبناءً على ماسبق يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة على التساؤل

التالي:

ما مدى تأثير المعرفة الضمنية على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار ؟

ولإجابة عن هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر معنوي لمعرفة الضمنية على جودة التعليم .؟
- هل يوجد أثر معنوي للخبرة على جودة التعليم العالي ؟
- هل يوجد أثر معنوي للمهارة على جودة التعليم العالي ؟
- هل يوجد أثر معنوي للحدس على جودة التعليم العالي ؟
- هل يوجد أثر معنوي للقدرة التفكير على جودة التعليم العالي؟

فروض الدراسة:

في ضوء الأسئلة الفرعية يمكن وضع الفرضيات البديلة التالية:

الفرضية الرئيسية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية تبرز تأثير المعرفة الضمنية على جودة تعليم العالي.

1. الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر معنوي للخبرة على جودة التعليم العالي .
- 2 . الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي للمهارة على جودة التعليم العالي .
3. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر معنوي للحدس على جودة التعليم العالي .
4. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي للقدرة التفكير على جودة التعليم العالي .

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة في أنها تتناول متغيرين هامين على مستوى الدراسات الإجتماعية والإنسانية وهما المعرفة الضمنية وجودة الخدمة التعليمية .

كما يمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية :

- إبراز أثر المعرفة الضمنية على جودة التعليم وحاجة المنظمات للمعرفة الضمنية التي تشكل النسبة الأكبر من إجمالي المعرفة المتاحة في المنظمات مما يدعو إلى تطويرها و استخراجها والانتفاع بها في حل المشكلات عند الحاجة إليها .
- بيان أهمية المعرفة الضمنية في مؤسسات التعليم العالي ودورها في ضمان جودة خدماتها.
- إضافة هذا البحث للمكتبة الجامعية كمرجع علمي يمكن الاستفادة منه من طرف الباحثين في مجال تخصص ادارة الاعمال.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام الى تحليل مدى مساهمة ادارة المعرفة الضمنية بمختلف ابعادها الى تطوير وتنمية جودة الخدمة التعليمية بجامعة احمد دراية ادرار ولمحاولة بلوغ هذا الهدف تم تسطيره الى اهداف أخرى وهي:

1. التعرف على مدى ادراك العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار للمعرفة الضمنية ومدى الإستفادة منها .
2. دعم الدراسات السابقة من اسهامات الباحثين في مكتبة الجامعة في مجال المعرفة الضمنية ودورها في تحسين جودة خدمة التعليم .
3. تعود أهمية المعرفة الضمنية الى أن المعرفة التي تمتلكها إي جامعة سوف تفقد بالضرورة من قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها او بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق عمل، لذلك الجامعة تسعى جاهدة الى الاحتفاظ بأسرار المعرفة وجوهر المعرفة التي قامت بابتكارها .
4. أهمية الجامعات الجزائرية كمجال للتطبيق مما يزيد من اهمية الوصول الى نتائج وتوصيات تساعد ادارة الجامعات على زيادة فعالية العمل في هذا القطاع التعليمي .

## دوافع إختيار الموضوع :

- عدم إدراك المؤسسات لدور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية وحب الإستطلاع وتوسيع معارفنا حول هذا الموضوع بإعتباره في مجال تخصص إدارة الاعمال .
- عدم وجود دراسات سابقة معمقة لهذا الموضوع على المستوى المحلي .
- التوجه نحو إدارة الكفاءات والمعارف من أجل توفير دوي كفاءات عالية لأداء العمل بشكل أفضل والبحث عن التمييز لتحقيق ميزة تنافسية .

## حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة في مايلي :

## الحدود المكانية:

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي ( كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد دراية أدرار).

## الحدود الزمانية :

تناولت الدراسة فئة العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار حيث تم توزيع الاستبيان على هذه الفئة واسترجاعه وتحليله باستخدام اساليب التحليل الاحصائي في الفترة الممتدة من 2021/2 إلى 2021 /4

### المنهج المتبع :

من أجل تحقيق الدراسة وإختبار صحة الفرضيات إعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي وذلك من أجل التأصيل وتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المعرفة الضمنية وجودة التعليم، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، أين وقع إختيارنا على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار، أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم إستبانة موجهة للأساتذة والإدارين بالجامعة، تم تحليلها باستخدام برنامج ( spss ) .

### صعوبات الدراسة :

لقد واجه البحث عدة عراقيل في إعداد هذه الدراسة نذكر منها قلة المراجع والمصادر المختصة في هذا الموضوع

ومن جهة غلق مكتبة داخلية للمساعدة في البحث عن المراجع بسبب إجتياح وباء كورونا .

### تقسيمات هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين ويندرج تحت كل فصل مبحثين حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية، في المبحث الأول تم التعريف بمتغيرات الدراسة وتكون من ثلاثة مطالب المطلب الأول حول إدارة المعرفة والمطلب الثاني حول المعرفة الضمنية والمطلب الثالث حول جودة التعليم ، وفي المبحث الثاني تم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتكون من ثلاثة مطالب المطلب الأول كان متعلق بالدراسات العربية والمطلب الثاني متعلق بالدراسات الأجنبية والمطلب الثالث متعلق بمقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة، أما فيما يخص الفصل الثاني كان يتمحور حول الدراسة الميدانية في المبحث الأول تم عرض الطريقة والأدوات وتكون من مطلبين المطلب الأول الطريقة والمطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تم عرض النتائج والمناقشة في المطلب الأول النتائج والمطلب الثاني مناقشة النتائج وتم عرض خطة العمل وفق هذا المنوال لمساعدة القارئ على فهم الموضوع وإيصال الفكرة بشكل أسرع.

الفصل الاول  
الإطار النظري لدراسة - المعرفة  
الضمنية

**تمهيد :**

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي احدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة وتنقسم إلى معرفة صريحة وضمنية وهاته الأخيرة من الصعب مشاركتها ونقلها بين الأفراد في المنظمة

ومن أجل الفهم الدقيق لمضامين هذا المفهوم الخيالي المعقد كانت المحاولة في هذا الفصل بمفهوم المعرفة من منظور عام، وهذا يعد تمهيدا لابد منه في دراستنا التي سنتعامل مع المعرفة من منظور خاص باعتبارها أهم الموجودات والمرتكزات المنظمة الحديثة .

المبحث الأول : أدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة الضمنية والجودة الخدمة التعليمية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، وذلك من أجل توضيح المتغيرات التي يدور حولها الموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين فالمبحث الأول يتضمن المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة الضمنية، أما المبحث الثاني فيتضمن المفاهيم الأساسية لجودة الخدمة التعليمية .

### أولاً : مفهوم المعرفة

إن المتبع للأدبيات التي تكتب حول موضوع المعرفة يجد عدداً غير محدود من التعاريف تختلف

باختلاف التخصصات التي تعكس مجال اهتمام الكتاب والمنظرين خاصة :

- 1) عرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن (نجم، 2008)
  - 2) بالإضافة إلى ذلك تعرف على أنها البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الانسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد .
  - 3) في حين يرى الكبيسي أنها كل شي ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات (الزيادات، 2008)
  - 4) كما يرى **maier** بأنها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمؤسسة لترجمة المواقف وتوليد انتاجات وسلوك وحلول (سميرة، 2013، 2012)
  - 5) عرفها **Davenport & pruek** بأنها رأس مال فكري وقيمة مضافة يتم اكتشافها واستثمارها من المنظمة ومن ثم تحويلها الى قيمة لخلق الثورة من خلال تطبيقها (العبادي، 2010)
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة على أنها عبارة إنتاج للبيانات والمعلومات والمعارف التي يمتلكها الفرد مما يسمح للمنظمة باستخدامها في مواجهة المشاكل المحيطة به واتخاذ القرارات الامثل لذلك.

### ثانياً : مصادر المعرفة:

يعني مصدر المعرفة ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، ومعرفة مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة مهمة جداً، ولا بد من الإشارة الى أهم مصادر المعرفة

## 1\_المصادر الخارجية :

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت وملاحظتها لونس والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات أو كل المدركات الحسية ( السمعية البصرية للمس الذوق الشم ) على إكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدرتهم الإدراكية والفهمية مثل التأمل والفهم والتسيب والحكم يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات،ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على اختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة أنفا (المنيراوي، 2015).

## 2\_المصادر الداخلية:

والتي تكون نابعة من داخل المؤسسة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة بناءً على خبرات افراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكوينهم وتعلمهم،بالإضافة إلى العمليات التكنولوجية المعتمدة ،ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نذكر ( المؤتمرات الداخلية المكتبات الالكترونية التعلم الحوار العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة البحوث وبراءات الاختراع .

كما حصر الدكتور علاء فرحات المصادر الداخلية للمؤسسة في العناصر التالية :

1\_2 استراتيجيو المعرفة : هم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الادوار الجديدة للمعرفة اداخل المؤسسة باعتبارها راس مال فكري.

2\_2 مهنيو المعرفة :هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسئولون عن المعرفة السببية مهمتهم استيعابها بالمنهجية الفعالة ولتوليدها او جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة.

3\_2 عمال المعرفة :مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام (مسعي، 2020).



### ثالثاً: أنواع المعرفة:

يمكن تقسيم أنواع المعرفة إلى:

#### 1- المعرفة الضمنية

وهي المعرفة التي تكون متضمنة في عقول الأفراد على شكل خبرات وأفكار و آراء ومهارات، ويشير **ALTEN**

الى أنها معرفة مخفية وتشير الى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة هنا فنية، وإدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها الى معرفة صريحة كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية اخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات .

فهذه المعرفة غير رسمية ذاتية أومعبر عنها بالطرق النوعية والدسية غير القابلة للنقل والتعلم وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد داخل الشركة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على انشاء المعرفة.

#### المعرفة الصريحة :

وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، والمعبر عنها كمياً ويمكن نقلها للأفراد عن طريق التعليم، وتسمى ايضاً بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة نجدها في براءات الإختراع حقوق النشر كما أنها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها . (سميرة، 2013، 2012).

#### رابعاً: مفهوم ادارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة إحدى الأنظمة الإدارية الحديثة بكونها مدخلاً يساعد المنظمة في جمع معرفة وأفكار كافة العاملين وإختيار أفضلها وتطبيقها لمعالجة المشاكل التي تواجهها، وتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها في نفس الوقت وذلك للحفاظ على مركزها التنافسي .

هناك إختلاف كبير حول تحديد مفهوم إدارة المعرفة، حيث يرى فيريان بأنها "علم حديث يركز على الجوانب الخاصة بالمعرفة في إطار المنظمة وتتضمن هذه المعرفة الكثير من التوجهات المرتبطة والتي لها علاقة بخطط سير العمل وبإدارة المعلومات والأفراد والتكنولوجيا في تلك المنظمة . (أسماء،

(2019/2018)

- يعرف سكايرم **David Skyrme** إدارة المعرفة بأنها " إدارة نظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة بإستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها وإستخدامها وإستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة . (عائشة، 2018)

- وتعرف أيضاً بأنها "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي . (الزيادات، 2008)

وعرفت أيضاً على أنها " عملية تدفق الأفكار لتمكين المنظمة من إتخاذ قراراتها بشكل الذي يعزز موقعها بين المنظمات الأخرى ،وكذلك تعرف على أنها عبارة عن خطة تضعها الإدارة العليا لتوجيه الأفراد العاملين لكشف الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة عبر التشارك في معرفتهم الذاتية وإختيار أفضل معرفة منها و تخزينها وتنظيمها وتطبيقها على مكامن القوة والضعف في المنظمة . (عائشة، 2018/2017)

بناءً على التعريفات السابقة يمكن أن نعرف إدارة المعرفة على أنها "خطة إدارية تضعها جهة خاصة إدارية، تسعى من خلالها إلى إستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها.

### خامساً : أهمية إدارة المعرفة :

تظهر أهمية إدارة المعرفة في تحديات تواجه إدارة الأعمال تتمثل في كيفية إقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية والتجارة الإلكترونية، كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة، والآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة وينفق علماء الإدارة على أن "المعرفة" هي المورد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في ضمان تحقيق نجاح متواصل في عالم اليوم المليء بالتنافس .

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في النقاط التالية :

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
2. يعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها .
3. تعزيز إدارة المعرفة قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
5. تعد إدارة تحفيز للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
6. توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع والخدمات جديدة ندعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
7. تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. (النشار، 2012).

بالإضافة إلى :

- ✓ تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع المواد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف .
- ✓ يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها سلاحاً تنافسياً حاد إزاء المنافسين .
- ✓ زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وسياستها . (كاظم، 2010).

### سادساً : عمليات إدارة المعرفة

إختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أنها أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، ومن جانبنا فقد إرتأينا أن نلتقي عدد من العمليات التي تتفق مع موضوع ومجالات الدراسة الحالية كما هو مبين أدناه .

**1-تشخيص المعرفة:** تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق

المقارنة بين الموجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود .

**2- إكتساب المعرفة:** هي تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق أهداف المخططة، ويتم خلال هذه العملية تحصيل المعرفة من مصادر مختلفة سواء أكانت داخلية أو خارجية، حيث تشمل المصادر الداخلية للمعرفة في مستودع المعرفة المشاركات في المؤتمرات والأرشيف ومكتبة المنظمة التي تحوي بياناتها، وتتمثل المصادر الخارجية للمعرفة في شبكة الانترنت، والأبحاث الأكاديمية والخبراء الإستشاريين، وكذلك عمليات الاندماج والإستحواذ وإستقطاب الموظفين، بينما تكمن صعوبة إكتساب المعرفة في التكلفة المرتفعة لذلك فالمعرفة تعتبر ثروة يتنافس على تحصيلها الكثيرون فإذا ارتكزت المعرفة بفرد زاد الطلب على إستقطابه و الإنقاع من خبرته ومنه زادت تكلفة الإستثمار بالموارد البشري. (عقباوي لالة، 2020/2019)

**3- توليد المعرفة :** يعني إيداع المعرفة عند عدد من كتاب، ويتم ذلك 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 إبتكارية مستمرة .

كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها. (العمرى، 2005)

**4- عملية تنظيم وتخزين المعرفة :** هي العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة والحفاظ عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها و تسيير سبل إسترجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة أو في هذه العملية، حيث تؤدي التقنية دوراً رئيساً في إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة وإكتسابها، أو في نشرها، أو في الإحتفاظ بها كونها تؤدي دوراً رئيساً في إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة وإكتسابها، أو في نشرها، أو في الإحتفاظ بها كونها تؤدي دوراً مهماً، التنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات مثل معالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة ويمكن تلخيص دور التقنية في ادارة المعرفة فيما يلي:

- تسهم التطورات التقنية في تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة ، والتي جعلت منها عملية سهلة متاحة وبتكلفة أقل .

- تهيأ بيئة ملائمة لتفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة .

- سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة،تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة .  
(الزيادات، 2008)

**5- توزيع المعرفة :** إن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية إستخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة المناسبة،الى الشخص المناسب، وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة .

المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والإجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل،وغير رسمية كالإجتماعات والندوات والحلقات النقاشية . (مالكي، 2020/ 2021)

#### 6- تطبيق المعرفة :

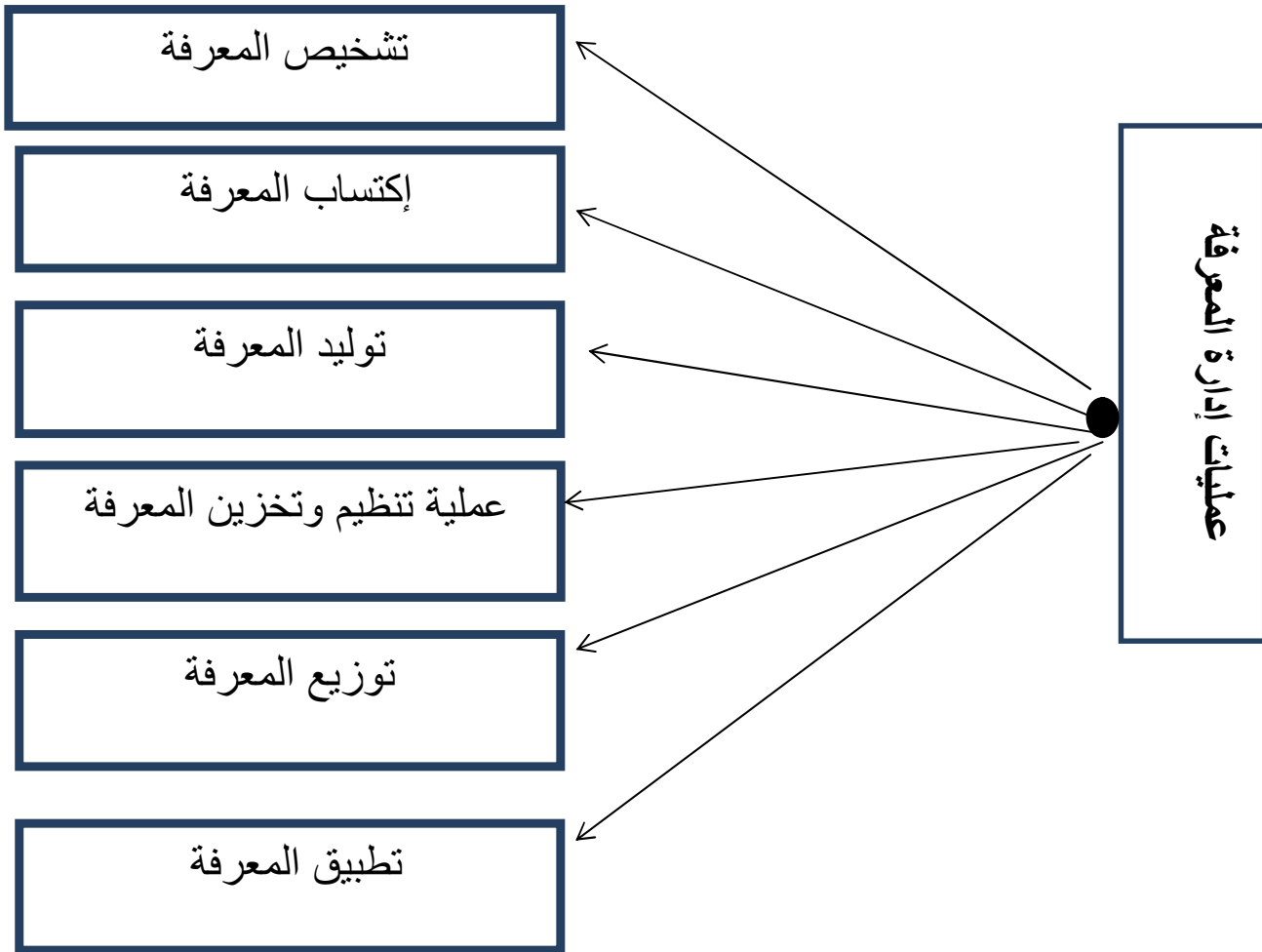
يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي وغاية عملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة،وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والادارة المالية، وإتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات،ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة، إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية.

ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما :

●العمليات الموجهة (المباشرة) : تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الاخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

●المعرفة الروتينية : تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي .(عودة، 2016)

الشكل رقم (01) : عمليات إدارة المعرفة:



المصدر : من إعتقاد الطالبين بإعتقاد على المرجع (دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه نحو التميز التنظيمي).

## المبحث الثالث : المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية هي مفهوم يمكن وصفه ببساطة بمصطلحات مختصرة لكنه يكون خادعاً بصورة أكبر.

عندما يحاول الباحث وصفه بتعريف ملموس وقابل للتطبيق، وترتبط المعرفة الضمنية بالمهارات وتسمى **know-how** وهي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة الضمنية فنية و إدراكية.

ولقد ركزت المنظمات على المعرفة الضمنية حيث إعتبرتها عنصر من عناصر تميز نفسها عن الآخرين فمثلا الخبراء المتميزون الذين يمتلكون الخبرات في المنظمات هم ثروة مهمة للمعرفة الضمنية ويختلفون عن غيرهم ممن لم يعيشوا الخبرات والتجارب. كما أن المنظمات لا تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها وأن المعرفة المضمرة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة المؤسسية.

## أولاً : مفهوم المعرفة الضمنية

يطلق عليها أيضاً المعرفة الكامنة أو الصامتة، وهي معرفة غير مكتوبة مخزنة في عقول الأفراد مستقرة في نفوسهم، معرفة يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن يستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، فهي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الإستدلالية الحدس والحكم الشخصي وكل ماله صلة بمعرفة — كيف ، وهي صعبة الإنتشار والتعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله . (كحلات، 2009/2008)

يرى رفاعي أن المعرفة الضمنية هي قابلة للتطبيق، حيث يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفني المرتبط بها، وكذلك عن المعرفة التنظيمية والتي تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى وفهم وتطبيق، ورغم ذلك فهي من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات . (الصالح، 2012).

وفقد عرفها **cowan** أيضاً : أن المعرفة الضمنية "هي ذاتية وظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق كلما كانت المعرفة الضمنية، كما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وتلك المعارف بعداً ضمنياً هاماً وهو ما يجعل من عمليات البحث عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعباً وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق . (David.PAULK، 2000،

بينما يرى ويغ (Wiig) "أنهاهي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لايسهل تقاسمها مع الاخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من

فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد الى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة . (Wiig.Karl، 1993)

في حين أشار **Spender (1996)** إلى أن المعرفة الضمنية لا تعني المعرفة التي لا يمكن ترميزها وإنما المقصود بذلك أن هناك جملة من أبعادها لا يمكن جعلها بشكل تام معلنة، سواء أكانت متجسدة في القدرات المعرفية أم المادية .(الصالح، 2012)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة غير الملموسة والغير المدركة والمحتواة في عقل الإنسان والمكونة من خلال التجربة والتي يصعب ترجمتها وإظهارها لآخرين ويتم نقلها وتداولها عن طريق التفاعل الاجتماعي .

### ثانياً : خصائص المعرفة الضمنية :

تنقسم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة تقسيمات منها :

#### المظهر الشخصي للمعرفة ويتضمن :

1) المعرفة الشخصية حيث تعتبر المعرفة الضمنية جزءاً من فهم الأفراد فطالما ارتبطت بشخص فقد أصبحت فهماً ضمناً يمكن مشاركتها مع الآخرين، وهذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالباً ما تفهم أو توصف على أنها معرفة جماعية أو تنظيمية .

2) زيادة الكفاءة : وهنا يقترح **Wong&Radcliffe** كامن أن الكفاءة تتحسن من عدة محاولات متتابعة.

#### الاعتماد على البيئة : contextdependency

❖ الإيعتماد البيئي وهو ينشأ حينما يتفاعل الأفراد في موقف معين .

❖ الثقة في العلاقات الإنسانية وترتبط هذه العلاقات بالمعرفة المستخدمة فيما يتعلق بالأفراد بالإضافة

إلى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة . (الصالح، 2012)

#### ✓ زيادة الكفاءة : EFFiciencyEnhancing

وهذا يشبه النموذج العام لمنحنى التعلم حيث يقترح أن كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتتابعة وبعض المعرفة يتم تضمينها حيث تساهم في زيادة الكفاءة .

#### ✓ القدرة على الوصف والإدراك : Image formation and recognition

وتوضح هذه الخاصية أن الخصائص الضمنية هي لمعرفة معينة ومحددة بذاتها، وكنتيجة لذلك فإن

المعرفة الضمنية هي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم التصورات والإدراك .



✓ **الثقة في العلاقات الإنسانية : Handling of Human Relationship**

ويرتبط ذلك بالمعرفة التي تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية وأهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة .

✓ **توافر ملكة التمييز : Judgment facilitating**

وتشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة هي الرأي أو الرؤية تجاه شيء معين .

✓ **القدرة على التقدير ونفاذ البصيرة : Estimation and Envisioning Capability**

على المعرفة الضمنية وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات مثلاً حيث يتعاون العاملون مع العملاء بصورة واضحة .

✓ **اللياقة الطبيعية والمهارات : Physical Maneuvering**

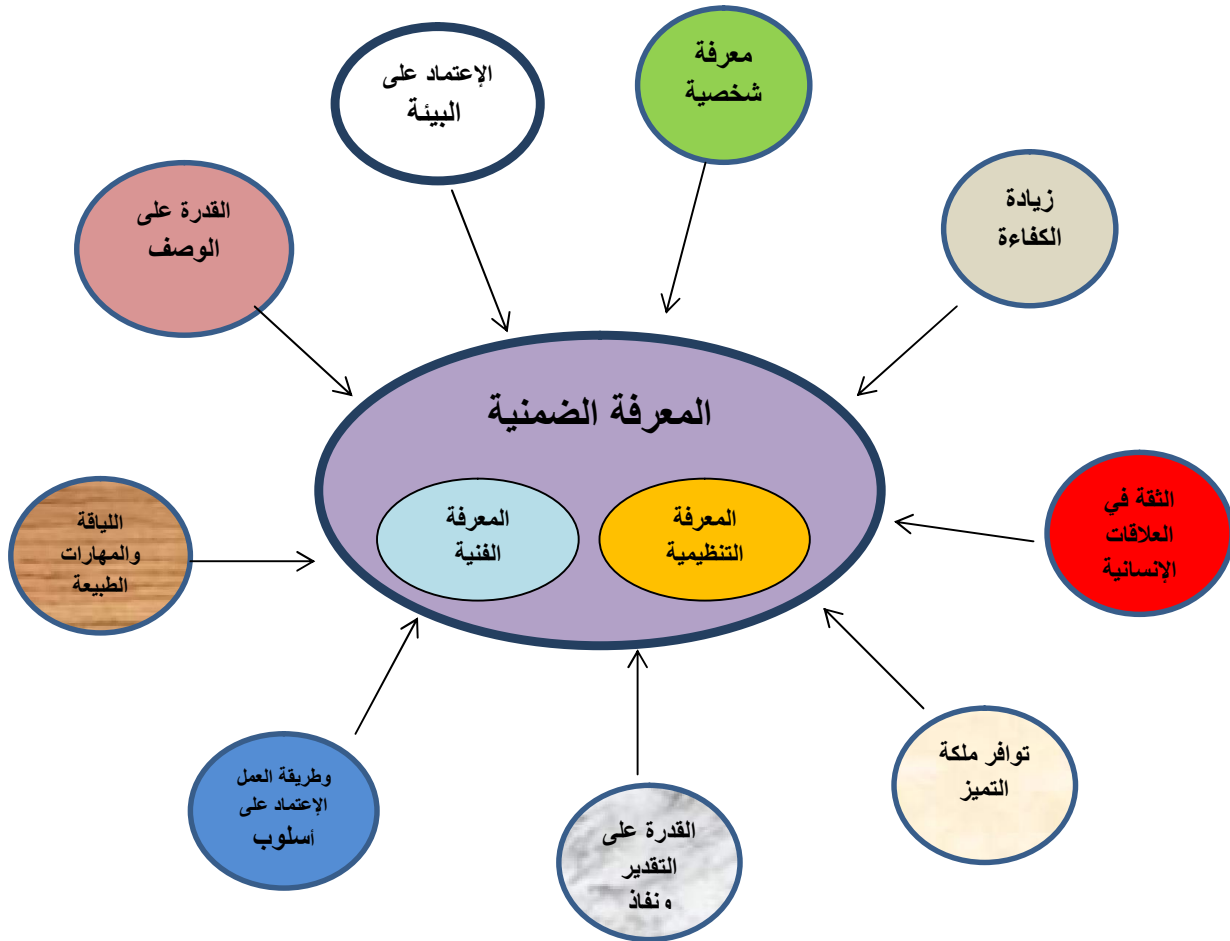
وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التعبيرات من خلال الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية أو الأدوات الآلية وتلك التي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعياً لتحقيق المهام المحددة .

✓ **الاعتماد على الأسلوب وطريقة العمل : Dependence on the Style and way of working**

وتوضح هذه الخاصية أن تطوير المعرفة الضمنية يعتمد بصورة حتمية على الخبرة الشخصية للعاملين وذلك يثبت بما لا يدع للشك أن تأثير خبرة الأفراد يكون على المعرفة الضمنية وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات الخدمية، حيث يتعاون العاملون مع العملاء بصورة واضحة .  
(المنيراوي، 2015)

الشكل رقم (02)

خصائص المعرفة الضمنية



المصدر المرجع ( المنراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم ، 2015 )

### ثالثاً : أبعاد المعرفة الضمنية :

هناك ثلاثة أبعاد للمعرفة الضمنية وهي (الخبرة ، المهارة ، التفكير).

#### 1 - الخبرة :

يختزل ضمن مصطلح الخبرة مفهوم المعرفة أو المهارة أو القدرة على الملاحظة ، وذلك بأسلوب فطري عفوي ويكتسب الفرد الخبرة من خلال ممارسة نشاط أو عمل معين ، وإن تكرار هذا العمل غالباً ما يؤدي إلى زيادة هذه الخبرة و إكتسابها عمقاً أكبر ، وكلمة الخبرة تتوافق مع المعرفة الإجرائية

وتعني كيفية عمل الأشياء، ويقول الفلاسفة أن الخبرة هي معرفة تجريبية . (سلوى، 2018/2019)

وقد عرف Fernqnde الخبرة بأنها " معرفة من نوع عالي ، أي معرفة عميقة حول موضوع معين ". (المنيراوي، 2015)

#### 2- المهارة :

تحتاج المهارة إلى جانب مستوى معين من المعلومات يتم حصول عليها من الأشخاص الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات وإستخدامها في إدارة أعمال المنظمة فكثير ماتكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها حيث يتمكن المستقل على فهمها بشكل صحيح ، والخبرات والعلم المتراكم الذي يساعد على حل المشاكل والقيام بالأعمال ،ويأتي ذلك من خلال تقدير المنظمات لمهارات العاملين لديها و إدراتها بشكل جيد ، مما يمكنها من تحقيق أفضل النتائج والتميز على منافسيها . (سلوى، 2018/2019)

#### 3 - التفكير :

يمثل التفكير في قدرة الفرد على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة و التداعيات البعيدة كإستجابة لمشكلة أو موقف مثير . (المنيراوي، 2015).

رابعاً: إستقطاب المعرفة الضمنية

إن التحدي الأهم الذي يواجه عملية إدارة المعرفة هو العمل من أجل استقطاب المعرفة الضمنية فمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والعامه وغيرها من المنظمات،تحتاج من دون شك إلى المعرفة الصريحة والضمنية لبيع المعرفة التي تملكها في شكل حزم ومنتجات أو بيع معرفة كعملية،وتعود أهمية المعرفة الضمنية تحديداً إلى إن المعرفة التي تملكها أي منظمة سوق تفتقد بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق مع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والمستفيدين لذا فإن المعرفة عندما تنقل من حالتها الضمنية إلى حالتها الصريحة ووضعها الناطق فإنها على أقل تقدير ستفقد قدرتها الذاتية وسعتها الدينامكية على النمو ضمن فضاء المنظمة وفي رحابها ذلك لأن خسارة المعرفة الضمنية بالبيئة وبالتالي مواكبة التغيير الحاصل في قواعد اللعبة وفي لعبة الأعمال نفسها ولذلك لابد من تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها (الصالح، 2012).

خامساً : تقنيات إستقطاب المعرفة الضمنية

هناك نوعان من تقنيات إستقطاب المعرفة الضمنية

- 1- التقنيات التقليدية لإستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن :
  - أنواع المقابلات :

1-1 مقابلات غير هيكلية ( غير مبرمجة ) : إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة.

1-2 المقابلات شبه الهيكلية ( شبه المبرمجة ) : تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفاً والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تعكس أيضاً على قبول الأجوبة المرنة أيضاً ليتم استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية.

1-3 المقابلات الهيكلية ( الشبه المبرمجة ) : تصمم استبيانات لاستقصاء المعلومات كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والإطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة

#### 1-4 الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل :

تسمى بسيناريو العمل يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.

#### 2 - التقنيات الغير تقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن :

1-2 **عصف ذهني** : يتميز هذا الأسلوب بخاصيتين الأولى تكوين بيئة ابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول المثلى او الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.

2-2 **عصف ذهني الكتروني** : يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف **u** .

2-3 **بناء خرائط المعرفة** : هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بإشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة الضمنية (المنيراوي، 2015).

#### سادساً : تحويل المعرفة الضمنية :

تقوم المنظمات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة والعكس بالعكس، في حين يرى آخرون أن المنظمة لاتستطيع توليد المعرفة المنظمة وبالتالي يجب على المنظمة ان تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفرد، ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط هي:

- المجتمعة **socialization** : تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية
- التجسيد **externalization**: تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة
- التركيب **combination**: تحويل المعرفة الى معرفة ضمنية
- التذويد **ùinternatization** : تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية (المنيراوي، 2015)

## المبحث الثالث : جودة خدمة التعليم

إزداد مؤخرا الإهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية نتيجة للمشكلات التي تعترض أداء هذه الخدمات، فقد دأبت الحكومات منذ زمن طويل على الإهتمام بالإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها لمواطنيها، ولكن هذا الإهتمام لم يجد ترجمة له في الواقع إلا في بعض البرامج المحدودة التي لم تدم طويلا، أو بعض المحاولات التدريجية الموجهة للموظفين العاملين في مواجهة العملاء (ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء).

وعندما نتكلم عن جودة الخدمة التعليمية فإننا يجب أن نراعي أن العملاء المستفيدين من الخدمة هم الطلبة الدارسون، وأن جودة الخدمة تكون ناتجة عن جودة التفاعل بين مقدم الخدمة وهم المدرسون ممن لهم إتصال مباشر بالعملاء (الطلبة) وكذلك جودة العمليات وهي فهم الطلبة للمناهج المقررة والتربية البدنية السليمة والتربية الذهنية السليمة، وكذلك الإهتمام بتدريب وتعليم العناصر البشرية (المدرسين أو الأساتذة المسؤولين عن أداء العملية التعليمية داخل المنظمات الخدمية).

## المطلب الأول : مكونات جودة خدمة التعليم

## أولاً : تعرف جودة خدمة تعليمية

## • تعريف جودة الخدمة :

هناك العديد من التعاريف لجودة الخدمة، ومن هذه التعاريف نورد منها على سبيل المثال مايلي :

تعرف جودة الخدمات بأنها :نوعية الخدمات بأنها :نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه .(حافظ، 2009)

يرى البعض أن جودة "هي مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة و التي تؤثر في قدرتها على تلبية الإحتياجات المعلنة أو الضمنية .

وقد اعتبر خضير كاظم حمود ، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات أن تميز نفسها بها، وهي تقديم عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين أو الملاحظة من هذا التعريف يمكن ربط مفهوم جودة الخدمة بتقديم خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين في السوق . (رقاد، 2014/2013)

ويقصد بها أيضا " تمثل الفرق بين التوقعات وبين التوقعات وبين الإدراكات الأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل، فهي "الأثر الإجمالي للمنتج من خصائص المعرضة للإستعمال والتي تحدد درجة تلبية رغبات الزبون .

فلجودة ثلاثة أبعاد خاصة بالخدمات :

- **البعد التقني** : الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة .
- **البعد الوظيفي** : الكيفية التي تتم فيها عملية نقل جودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والإجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدمها .
- **الإمكانيات المادية** : المكان الذي يؤدي فيه الخدمة . (نجوى، 2013/2014)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول : بأن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدمها حيث رى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين مايتوقعه والأداء الفعلي للخدمة، فهي معيار لتطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لها بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين وبالتالي تضمن ميزة تنافسية للمؤسسة .

### • تعريف جودة تعليمية :

تعد الجودة في العملية أو الخدمة التعليمية عنصراً هاماً وهذا راجع لأهمية العملية التعليمية بحد ذاتها بالنسبة للفرد ( الطالب، أولياء الأمور وأرباب العمل ) والمجتمع ككل، وفيما يلي نتعرف على الجودة في الخدمة التعليمية ومختلف أبعادها .

### 1- تعريف جودة خدمة التعليمية :

الجودة في التعليم عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والإرتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والإجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها، كما يراها آخرون بأنها ترجمة إحتياجات وتوقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغة أهدافها بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة، أو هي الوفاء بمتطلبات العمل التربوي وبتوقعات الطلبة والأطراف معينين آخرين .(نمور، 2011/2012)

يؤكد (juran1988) إن تحقيق الجودة في التعليم العالي هو منهج وعملية إدارية تهدف إلى تحقيق كفاية التعليم العالي وخلق وتهيئة الجو الأكاديمي المناسب للطلبة للحصول على شهادة الجامعية .

وتعرف الجودة بأنها "تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الجودة أي تحقيق متطلبات بعد إسقاطها على المواصفة العالمية لتصبح قابلة للتطبيق في التعليم العالي ISO، المؤسسة التعليمية، وإعادة صياغتها (عائشة، 2018/2017).

عرف بسام فيصل محجوب : جودة خدمة التعليم العالي على أنها " تحقيق مجموعة من الإتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والإتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة . (صليحة، 2014/2013)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة التعليمية "أنها نظام قيم يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملین بالإشتراك بصورة فعالة في عملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف إرضاءهم.

## ثانياً : مبررات قياس جودة خدمة التعليمية باستخدام نموذج الأداء الفعلي في تقييم جودة الخدمات الجامعية :

بداية توجد مجموعة من الأسباب والمبررات التي تدفع المؤسسات عامة والجامعية خاصة إلى تبني مفهوم جودة وقياس الأداء الخدمات منها مايلي :

1. الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية .
2. ارتباط الجودة بالإنتاجية، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة ،ويرى الخبراء في هذا المجال بأن نسبة (40% – 50%) من التكاليف الخدمات والتي تقدمها وحدات القطاع الحكومي تضيع هدرا نتيجة لغياب التركيز على الجودة .
3. ضرورة التجاوب مع طلبات المستفيدين الملحة التي تصاعدت بفعل عوامل سياسية وفكرية وثقافية والتي أدت إلى ارتفاع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم .
4. رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، إذ أن زيادة مشاركة العاملين ،مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في عمليات التحسين .
5. الإرتقاء بالمجتمع ، حيث هناك علاقة طرية بين جودة مؤسسات التعليم الجامعي والإرتقاء بالمجتمع ،فمؤسسات التعليم الجامعي مسئولة من خلال وظائفها الثلاث عن تقدم المجتمع .
6. تحقيق الرضا التام للعميل الخارجي،والمتمثل في كافة القطاعات التنموية بالمجتمع،والعمل الخارجي،والمتمثل في كافة القطاعات التنموية بالجتمع ، والعمل الداخلي المتمثل في الطلاب باعتبارهم أهم مدخلات العملية التعليمية ، وكافة العناصر البشرية داخل منظومة التعليم الجامعي .



7. تنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي ،حيث تقبل المؤسسات التنموية على مخرجات التعليم الجامعي بجميع أشكالها ،وبالتالي تعتبر أحد مصادر تمويل هذه المؤسسات ،مما يزيد دافعتها لتحقيق الجودة .
8. التناغم مع متطلبات مجتمع المعرفة من البحث العلمي ،وتكنولوجي المعلومات والاتصالات والإدارة فائقة السرعة ... وغير ذلك . (نسرين صالح)

#### رابعاً : ضمان جودة خدمة التعليمية :

#### أولاً: مفهوم ضمان جودة خدمة التعليم العالي

— يقصد بضمنان جودة التعليم العالي "تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن المستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو التفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية .

ويعرف أيضاً: مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالي التدريس البرامج الأكاديمية،البحث العلمي،العاملين بالمؤسسة،المباني،التجهيزات المادية الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات المجتمعية،وتتم عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي والتقييم الخارجي (تقييم المراجعين الخارجيين الذي يتصفوا بالاستقلالية ويتم اختيارهم من خلال الخبرات العالمية المعينة بتعزيز الجودة كلما أمكن ذلك ).(مراد، 2017/12/01)

#### ثانياً : شروط ضمان جودة الخدمة التعليمية

إن ضمان جودة الخدمة التعليمية يتوقف على توفير آليات وشروط فآليات تتمثل في تحديد رسالة المؤسسة وغرضها، وكذا تحديد الوظائف التي تضطلع بها المؤسسة وأهميتها النسبية لتحقيق رسالتها ، ثم تحديد أهداف كل وظيفة من وظائف المؤسسة ووضع مؤشر أداء كمي وكيفي ،وأخيراً تحديد نظام إدارة الجودة بمعنى توضيح الأداء التي تستخدمها الإدارة في الوقوف على مدى تحقيق الأهداف . أما الشروط أن يكون أعضاء هيئة التدريس مؤهلين بدرجة كافية ومناسبة، وأن يتفرغوا للعمل في مؤسسة جامعية واحدة ، ومن الشروط أيضاً ضرورة توفير خدمات إدارية وإلكترونية جيدة ،وضرورة إدراك قيادات الجامعة وإدارتها والعوامل التي تضمن الجودة في التعليم العالي على أن يكونوا أول الملتمزين .(محمد، 2019)

## سادساً: أبعاد جودة الخدمات التعليمية

لقد توصل مجموعة من الباحثين إلى تحديد عشرة معايير يلجأ إليها المستهلك للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه وهذه المعايير هي :

### 1- الإعتدائية :

ونعني بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، وفي مجال الخدمة التعليمية، فإنه ينبغي على القائمين في مؤسسة التعليم العالي توفير خدمات بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الاتقان وفي المواعيد المحددة.

### 2- الكفاءة :

وتعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، ويمكن لمؤسسة التعليم العالي كمؤسسة تعليمية تحقيق هذا البعد، من خلال الحرص على توفير الخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل مؤسسة التعليم العالي قادرة على تقديم خدماتها بمستوى مرتفع من الجودة .

### 3 - الإستجابة :

وتشير إلى رغبة وإستعداد مقدمي الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن مهما كانت الظروف ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التعليمية ، نذكر منها :

التغير في إحتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي يتطلب من مؤسسة التعليم العالي أن تمتلك المرونة الكافية للاستجابة لها، وذلك من خلال توفير عدد كاف من المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل إستمرار العملية التعليمية دون توقف (رقاد، 2014/2013).

### 4 - الأمان :

ونعني به غياب المخاطرة المقدمة وفي من يقدمها، وحتى توفر مؤسسة التعليم العالي الخدمة التعليمية، في جو آمن يخلو من المخاطر، فإنه ينبغي عليها أن تخصص قوة امن خاصة بمؤسسة التعليم العالي

5- المصادقية :

ويقصد بها مدى قدرة المنظمة التعليمية على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها لطالب وأثناء التحاقه بها حيث تحاول إستقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة، وهنا تبرز مصادقية الجامعة في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي عودها للطلبة أثناء زيارتهم لها

6- امكانية وسهولة الحصول على الخدمة:

ينبغي للمؤسسة التعليمية التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب لها بحيث يمكن وصولا إليها بيسر وسهولة، وتحاول المؤسسات التعليمية إن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع ، وأهمها الهدوء وتوفير المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا .

7- الاتصال :

إن تحقيق الاتصال بين مؤسسة التعليم العالي والطالب من أهم الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي، حيث يتيح لعضو هيئة التدريس مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب ( حاجاته،مشكلاته، مقترحاته ) ويتيح للطالب إيصال أفكاره وأرائه وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية (بوطاجين، 2019،2018)

8 - المجاملة :

ينبغي أن يسود في مؤسسات التعليم جو من الإحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ لعضو هيئة التدريس و الإداري مكانته واحترامه وهيئته وتحفظ للطلاب كرامته، ودون أن يسيء الطالب استغلال حالة المجاملة والتعامل الإنساني الراقى، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي الطرفين لا تتسجم مع أسس التعامل المذكورة فان أنظمة الجامعة وتعليماتها، وقوانينها تعالج ذلك يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال .

9 - فهم الزبائن:

لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم العالي، فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر الى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط بل من منظور حاجات لسوق العمل ايضا (نمور، 2012/2011)

**10 - التجسيد المادي للخدمة :**

إن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، و حتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم الى نوعين، النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة والنوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة (مسغوني، 2017).

الشكل رقم (03)

ابعاد جودة الخدمة التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على المرجع: (تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم الجزائرية ، آفاقه ومعوقاته).

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تم التطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أولاً:

الدراسة العربية دراسة شيراز محمد الطرابلسية سنة 2014، تحت عنوان " إدارة ودة الخدمات التعليمية والبحثية في

2 - مؤسسات التعليم العالي "

وقد هدفت الدراسة ، إلى التعرف على مدى توفر وتطبيق مجالات التقويم الذاتي ومعايير الجودة في المؤسسات التعليمية العالي والبحث العلمي السورية، كمؤشرات على جودة الخدمات التعليمية والبحثية وعلى أداء المؤسسات في ظل وجود هيئة وطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، إستناداً إلى آراء عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في الجامعات الحكومية السورية . وقد كشف أهم نتائج الدراسة ،عن تدني مستوى تطبيق مجالات التقويم الذاتي المتمثلة بالرسالة أعضاء هيئة التدريس، التعليم، البحث العلمي، الموارد والإنفاق،أما مجال الإدارة فكان مستوى التطبيق فيه متوسط وفقاً لأعضاء هيئة التدريس وقد أوصت الباحثة بضرورة إنشاء هيئة وطنية للتقويم و الإعتدال الأكاديمي.

الدراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015 بعنوان : " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ( جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة وتم أخذ عينة قدرها (385)، وتتمثل وحدة البحث في أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، والنتائج المتوصل إليها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية ( الخبرة، المهارة، التفكير، وبين أبعاد جودة التعليم العالي ( الجوانب المادي، التعاطف، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، الأمان، وأصبحت دراسة ومشاركتها وتبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطور وتحسين جودة التعليم العالي.

✚ دراسة ناصر علي فالح العازمي (2017) بعنوان : "المعرفة الضمنية وآثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى قياس اثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية حيث تتمثل أبعاد المعرفة الضمنية في ( الخبرة ، المهارة ، التفكير ) وتكون مجتمع الدراسة من (39 شركة صناعية عاملة في دولة الكويت، وتم اخذ عينة عددها ( 348 وتمثلت وحدة البحث في العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى، حيث توصلت الدراسة إلى أن متغير التفكير كان الأكثر أثرا في صنع القرارات الإستراتيجية، تلاه متغير الخبرة ، وكان متغير المهارات الأقل تأثيرا . وقد خلصت الدراسة إلى المحافظة على المستوى المرتفع كل من الخبرة والمهارة والتفكير وعلى المستوى المرتفع للقرارات الإستراتيجية، وإسقاط نتائج الدراسة على عملية اتخاذ القرارات في الشركة بناءا على ما أظهرته نتائج الدراسة.

✚ دراسة مصطفى خضير حسين (2017) بعنوان : المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاملين

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى إنعكاس المعرفة الضمنية بأبعادها على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العاملين بأبعادها، وتمثل مجتمع البحث في الأشخاص الذين يستخدمون تقارير المدققين وعددهم بالمكاتب المبحوثة ( 108 ، وتم إختيار عينة قصدية شملت ( 57 فرد، وتمثلت وحدة البحث في المفتش العام ومعاون مفتش عام ومدير قسم الرقابة والتدقيق . وتوصلت الدراسة إلى وجود توظيف عالي للمعرفة الضمنية للمدققين في مكاتب المفتشين المتجسدة في تخصيص الوقت للتعلم من تجارب الآخرين أوصت الدراسة إلى العمل على الإفادة من تفاعل عنصر الخبرة والحدس والمهارة وقدرات التفكير للمدققين في إحداث التغيير الإيجابي في معدلات نمو وتعلم مكاتب المفتشين العموميين.

ثانياً: الدراسة الأجنبية

• دراسة (Maximilian Kownatzki 2002) بعنوان **The Speed of Strategic**

**And the Impact Of Corporate Invetmet at the SBU\_ Level Decision making**

✚ "المعرفة الضمنية هي مفتاح المواءمة الإستراتيجية لرأس المال الفكري "

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف ادوار كل المعرفة الضمنية في العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري الذي يتكون من ثلاثة عناصر ( رأس المال الفكري، رأس المال العمل، ورأس المال الهيكلي لتلبية احتياجات السوق ،

✚ وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر للمعرفة الضمنية على العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري فهي تحدد كيف تتخذ المنظمة القرارات والإشكال الجماعية، فالرأس المال البشري تتمثل المعرفة الضمنية في عقليات الأفراد افتراضاتهم وتحيزاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ورأس المال العميل هي عقليات العملاء التي تشكل تصوراتهم للقيمة التي يقدمها منتجات المنظمة، رأس المال الهيكلي يتمثل في العقليات الجماعية للمنظمة التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث ان التواصل بين أي من أطراف سوف يتعطل إذا كان هناك توفيق للمعرفة الضمنية وإن تبادل المعنى بفعالية والتواصل يؤدي إلى إنشاء منصة فعالة للمنظمة، وأوصت الدراسة إنه يجب على المديرين أن تكون قادرة على الكشف عن إفتراضات الآخرين في محادثة، ويجب أن يكونو قادرين على التعرف على أنفسهم وفهم كيف هذه الافتراضات توجد ردود أفعالهم والنصوص بمستقبل المنظمة.

✚ دراسة **pathirage ( 2007 )** بعنوان " (المعرفة الضمنية والاداء المنظمي : من

**منظور الصناعة الانشائية)**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية في صناعة الإنشاءات وتأثيرها في الأداء المنظمي، وهي دراسة نظرية أوضحت نظرة الباحثين للمعرفة وموارد المنظمة ولطبيعة إستراتيجية المعرفة الضمنية، وبينت خصائص الصناعة الإنشائية في المملكة المتحدة، ووصفت العوامل المؤثرة في الأشخاص ودور المعرفة الضمنية.



وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة تلعب دوراً أساسياً اليوم في بيئة الأعمال المتغيرة وتساهم مساهمة كبيرة في استمرار أداء الأعمال، كما أن المعرفة الضمنية تستند إلى المهارات، والخبرة، والموهبة التي يمتلكها الأشخاص والتي يجب أخذها بعين الاعتبار.

• دراسة Carina Antonia Hallin (2009) بعنوان :

### Exploring the Strategic Impact of Service Employees Tacit Knowledge

#### استكشاف الأثر الاستراتيجي لمعارف الخدمة الضمنية لموظفي الخدمة

هذه الأطروحة هو استكشاف الأثر الإستراتيجي للمعرفة الضمنية لموظفي الخدمة في شركات الخدمات تكون مجتمع الدراسة من (12) شركة ضيافة في النرويج، وإستندت إلى إجراء أخذ العينات العنقودية تكونت من (77 موظف)

إستنتجت الدراسة أن المديرين التنفيذيين ليسوا بالضرورة أفضل أداء في إعداد التنبؤ من موظفي الخطوط الأمامية عند الحكم على أداء نتائج المؤشر لهذه الصناعة وأن معرفة موظفي الخطوط الأمامية يمكن أن تشكل رصيذا استراتيجي لراس المال لخدمة الأعمال فيما يتعلق بالتنبؤ بالأحكام .  
واوصت بالتحقق من صحة التدابير التكوينية ضد معايير الشخصية، أي الخلفية التعليمية وسنوات من الخبرة من صناعة الضيافة مقابل الصناعات الأخرى، وبمزيد من التحقق الخارجي من الأداة وتدابير الثقة والدقة مع عينة أكبر من المديرين التنفيذيين والموظفين في الخطوط الأمامية .

#### ثالثا : مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت المعرفة الضمنية وجودة التعليم، قد أكدت على أهمية المعرفة الضمنية لما أظهرته في تحسين جودة خدمة التعليم، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة .

#### أوجه التشابه :

- من حيث العينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة الحالية من عينة من موظفين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار لتتفق مع دراسة (يعقوب سلوى) في إختيارها لمجتمع الدراسة .

- من حيث المنهج : اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابه العديد من الدراسات منها (محمد المنيراوي) ودراسة ( يعقوب سلوى) ودراسة (ناصر علي فالح العازمي).

- من حيث المتغيرات الخاضعة للبحث : تتفق الدراسة الحالية في متغيرات البحث أي المعرفة الضمنية وجودة التعليم مع دراسة (محمد المنيراوي).

- من حيث الأداة : تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في إستخدامها الإستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة ( يعقوب سلوى ) .

#### أوجه الإختلاف :

- من حيث الهدف : هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم العالي،بينما هدفت دراسة ( محمد المنيراوي ) الى معرفة دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم العالي .

- من حيث المتغيرات الخاضعة للبحث : تطرقت الدراسة الحالية إلى متغيرين أساسيين يتكون كل من معرفة الضمنية على أربعة أبعاد وجودة التعليم على 9 أبعاد،بينما تطرقت الدراسات السابقة تطرقت على ثلاثة متغيرات مثل دراسة ( يعقوب سلوى ) والتي استعملت كذلك المتغير الوسيط المتمثل في القرارات الإستراتيجية .

- من حيث بيئة الدراسة : تم إسقاط الدراسة على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار ، في حين طبقت دراسة (ناصر فالح العازمي) بشركات صناعية الكويتية .

- من حيث حجم العينة : بلغ حجم العينة الدراسة الحالية (45) مفردة،وفي دراسة يعقوب سلوى (80) مفردة،دراسة محمد المنيراوي (385) مفردة،ودراسة فالح العازمي (348)

# الفصل الثاني الدراسة الميدانية

## تمهيد:

من خلال ماتم تقديمه في الفصل السابق والمتعلق بالإطار النظري لأهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع المعرفة الضمنية وجودة التعليم العالي.

بحيث سنستعرض في هذا الفصل الدراسة التطبيقية لأثر المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من خلال اتخاذ جامعة إدرار نموذجا فعليا وكهيئة تعليمية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وصف الطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة واستخلاص النتائج.

وللإحاطة بالموضوع تم تقسيم الفصل إلى مبحثين هما:

- طريقة الدراسة التطبيقية وأدواتها

- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

### المبحث الأول : الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نستعرض في هذا المبحث إلي الطرق والأدوات المستخدمة في تنفيذ هذه الدراسة، حيث سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وبيان أدوات جمع وتحليل المعلوم، والطرق الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة .

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعكس هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد هاته الدراسة، انطلاقاً من المنهج المتبع ، وتحديد نموذج وعينة الدراسة ، بإضافة إلى تصميم النموذج.

#### أولاً : متغيرات الدراسة :

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي :

1 . **المنهج الوصفي** : وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات، المذكرات الجامعية، والمجلات، المقالات .

2. **المنهج التحليلي** : وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاو الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها .

وذلك من خلال معرفة آراء وإتجاهات الموظفين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار فيما يتعلق بمعرفة أثر توظيف المعرفة الضمنية على جودة الخدمة التعليمية بالاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- **المصادر الثانوية** : تم الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة
- **المصادر الأولية** : وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لتحقيق أهداف البحث.

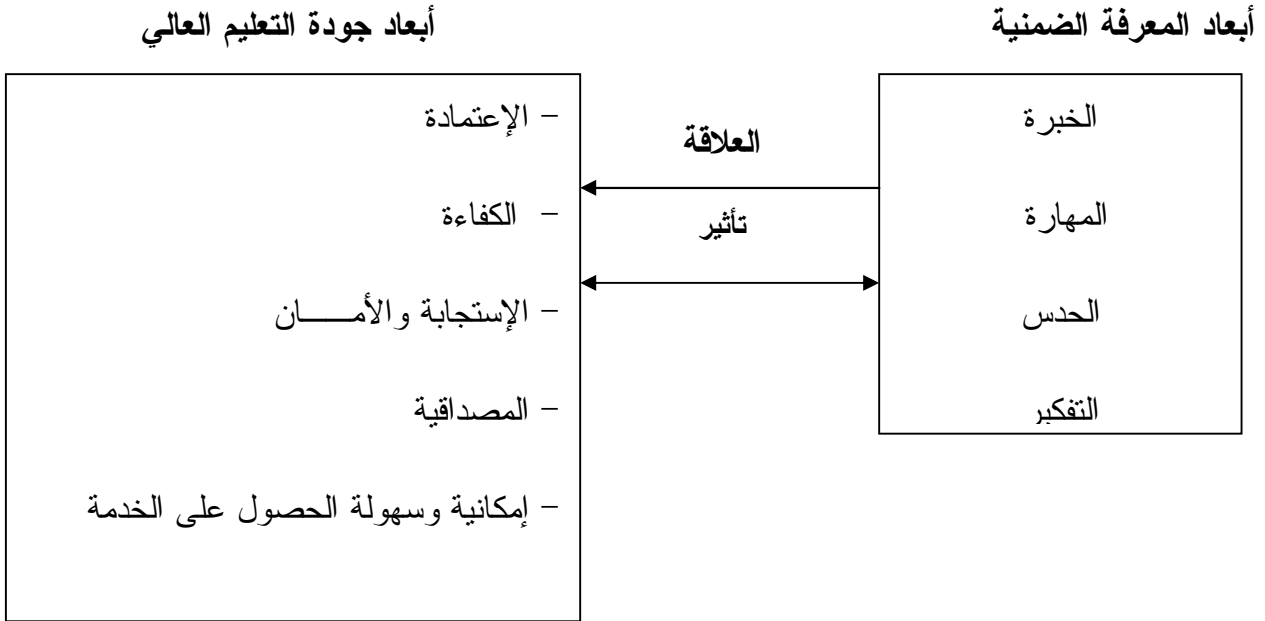
اشتملت الدراسة على متغيرين، المتغير الأول مستقل والثاني تابع ويتم توضيحها من خلال الآتي:

**المتغير المستقل** : المعرفة الضمنية والذي يتفرع إلي :الخبرة والمهارة والحدس والتفكير.

**المتغير التابع** : والذي يحتوى على الجودة التعليم العالي

والنموذج التالي : يوضح طبيعة الدراسة والعلاقة بين متغيراتها

الشكل (01): يوضح متغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

### 1-1. مجتمع الدراسة

ويقصد بمجتمع الدراسة جميع عناصر مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (غنتيوي، 2020) وفي هذا البحث شمل مجتمع الدراسة عينة من موظفين الكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم 65 من الأساتذة و35 من الإداريين .

#### 1-1. تقديم جامعة ادرار :

جامعة أحمد دراية مؤسسة علمية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني، تتمتع بشخصية معنوية و استقلال مالي، تابعة لوزارة التعليم العالي، تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع فكر يجمع بين ضخامة المنشأة ورسالة المنهج ويساعدها على تحقيق وظيفتها الأساسية وهي الأداء البيداغوجي الجيد والبحث العلمي الهادف لضمان إمداد المنهج بكفاءات ويد عاملة تستجيب للمقاييس الدولية وتسهل الاندماج في المحيط الاجتماعي تقع جامعة أحمد دراية بولاية أدرار،تضم خمسة كليات كل كلية تضم مجموعة من التخصصات التي تمكن الطالب من الوصول الى رغبته، تعتمد الجامعة نظام بيداغوجي ل.م. د الجديد الذي يعطي الطالب الحق بدراسة ثلاث سنوات ليسانس وستين ماستر وثلاثة سنوات دكتوراه .

### 1-2. نشأة وتطور جامعة ادرار :

أنشأت أول نواة الجامعة أدرار في 06 ماي سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 86/118، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هياكلها التنظيمية والبيداغوجية فمن معهد وطني للتعليم العالي في الشريعة الاسلامية المنشأ بموجب المرسوم رقم 86-86 المؤرخ في 1986/05/06 الى المعهد الوطني العالي في الشريعة الاسلامية بموجب المرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 1986/08/06 ثم الى جامعة أدرار في سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 2001/09/18 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 2004/08/29 .  
 أثناء انشاء الجامعة في سنة 2001 كانت تتكون من ثلاثة كليات هي :

✓ كلية العلوم التكنولوجية و العلوم الهندسية.

✓ كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية.

✓ كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

في سنة 2012 تم تعديل المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المعدل و المتمم و ذلك بإصدار الرسوم رقم 12-302 المؤرخ في 2012/09/18 الذي استحدث كليتين هما كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير و كلية الحقوق و العلوم السياسية .

### 1-3. أهداف جامعة أدرار :

تتمثل أهداف جامعة أحمد دراسة في النقاط التالية :

- تشجيع الإبداع العلمي و تثمين نتائجه.
- تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي.
- خلق علاقات تعاون و تبادل علمي مع مختلف الجامعات و هيئات البحث العلمي وطنياً وإقليمياً ودولياً.
- تكريس الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.
- تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية.
- تلبية احتياجات التكوين وفقاً لمتطلبات سوق العمل والتنمية محلياً ووطنياً.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعة بشكل يزيد من كفاءة وفعالية العمل الإداري (الرفع من كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري في الجامعة).
- المتابعة الحثيثة للمستجدات في مجال العلم والتكنولوجيا. (سلوى، 2019/2018)

2 - عينة الدراسة :

فيمكن تعريف العينة على أنها شمول جزء من المجتمع الإحصائي على أنها شمول جزء من المجتمع الإحصائي، على أن يكون هذا الجزء ممثلاً دقيقاً لخصائص المجتمع المسحوب منه الجزء، وفي دراستنا هذه اشتملت العينة على غالبية الموظفين الكلية .

وقد تم اختيار عدد المفردات العينة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون، وهذه الأخيرة تعتبر أحد الصيغ المستخدمة في تحديد حجم العينة الذي يعبر تعبيراً صادقاً عن المجتمع الإحصائي فهذه المعادلة تراعي شروط معينة من حجم المجتمع والخطأ المسموح به والقيمة الإحتمالية وغيرها من الشروط التي تمكن من تحديد حجم العينة المناسب الذي يسمح بتعميم النتائج ، وتأخذ المعادلة التالية (غنتيوي، 2020) .

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

وفقاً للمعادلة أعلاه تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة الممثل للمجتمع والمقدر ب (65) مفردة كما هو موضح في الجدول .والذي يعتبر مقبول من قبل الباحثين .

ويقدر حجم العينة في هذه الدراسة ب (45) مفردة .

وعليه تم توزيع 70 استبانة على الموظفين بالكلية ، وتم إسترجاع (45) أي مانسبته 64.28% والجدول التالي يوضح إحصائيات مجتمع إحصائيات مجتمع وعينة الدراسة :

الجدول رقم (1-2) : توزيع أفراد العينة حسب طبقة الأساتذة وطبقة الإداريين

النسبة المئوية للعينات المسترجعة	عدد العينات المسترجعة	عدد العينات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	أفراد العينة	
				أستاذ	أستاذ و إداري
64.28%	45	25	70	أستاذ	أستاذ و إداري
22.85%	16				
-	45	25	70	المجموع	

المصدر : اعداد الطالبتين إعتماًداً على مخرجات spss



## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، ومن بين هذه الأدوات.

**الإستبيان:** يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة والموجهة لعينة الدراسة، توزع قصد الإجابة عليها تمس ظاهرة معينة.

**الملاحظة:** وهي رؤية أو ملاحظة الباحث للمعلومات المستخدمة في الدراسة.

**برنامج spss:** هو المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية يقوم بتحليل إحصائي سريع وتم استعماله في تحليل بيانات الاستبيان وعرضها في جداول ورسوم بيانية.

**مقاييس إحصائية:** حساب التكرارات وقياس نسبها المئوية و الانحرافات المعيارية، الفاكرونباخ لتأكد من ثبات وصدق أداة البحث، ومعامل الارتباط برسون لمعرفة صدق الاتساق البنائي، واختبار التوزيع الطبيعي وذلك لتحديد ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الدراسة ومناقشتها

بعد عرض طريقة الدراسة وكذا أدوات الدراسة، نقوم من خلال هذا المبحث بتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

تضمن هذا المطلب عرض وتحليل محاور الاستبيان حسب ما يلي :

##### أولاً: تحليل وتقنين الإستبيان

**صدق الإستبيان:** يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبيان بطريقتين:

##### 1- الصدق الظاهري:

وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (2) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية داخل جامعة ادرار في كلية علوم التسيير حسب الملحق (2)، وقد استجابة الباحثان لآراء المحكمين وأجريت عليها ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات أو الملاحظات المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية انظر الملحق رقم (1).

##### 2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي احد مقاييس صدق أداة الدراسة حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وبين صدق الاتساق الداخلي (البنائي)، مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بدرجة الكلية .

##### ثانياً: مقياس الأداة :

تم الاعتماد على مقياس " ليكرت الخماسي" في عملية تحليل الاستبيان والإجابة على مختلف فقراته كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2-2) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبتين

تم تحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي :

- حساب المدى = أكبر قيمة- أصغر قيمة = 5 - 1 = 4
  - ثم نقسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية  $0.8=5/4$
  - الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في مقياس
- وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(2- 3): مستويات الموافقة لمقياس لكيرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى الموافق له
من 1 إلى أقل من 1.80	لا أتفق بشدة	ضعيف جداً
من 1.80 الى أقل 2.6	لا أتفق	ضعيف
من 2.6 الى أقل 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 الى أقل 4.2	أتفق	مرتفع
من 4.2 الى أقل 5	أتفق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الطالبتين بإعتماد وفقاً لمعطيات الدراسة

## 2 - 1 الإتساق المعرفة الضمنية :

### 1 - المتغير الخبرة :

وتظهر نتائج الإتساق الداخلي لمتغير الخبرة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 4): يوضح الاتساق الداخلي المتغير الخبرة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
01	يوجد لدى موظفي الجامعة خبرات في مجال تخصصهم.	0.573**	0.000
02	يوظف موظفوا الجامعة خبراتهم في المحافظة على سياسة الادارة .	0.529**	0.000
03	يخصص موظفوا الجامعة الوقت الكافي للتعلم من تجارب الجامعات الأخرى .	0.618**	0.000
04	يستطيع الموظف بالجامعة استنباط الحلول حول المشكلات التي يتلقونها .	0.607**	0.000
05	توجد قدرة للموظفي الجامعة على تقييم المواقف وتصحيحها .	0.653**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2 - 4) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الخبرة والمحور الكلي للخبرة، تتراوح ما بين (0.529) كأقل قيمة مثلتها الفقرة (2) و (0.653) كأكبر قيمة مثلتها الفقرة (5) منها ما هو دال إحصائياً أي مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، ومنه ما هو غير دال إحصائياً أي أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

## 2- المتغير المهارة :

وتظهر نتائج الإتساق الداخلي لمتغير المهارة ،حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (2 - 5): يوضح الاتساق الداخلي لمتغير المهارة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
06	يتوفر لدى موظفوا الجامعة المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	0.576**	0.000
07	يساهم موظفوا الجامعة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم.	0.541**	0.000
08	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم .	0.385**	0.009
09	يتمتع الموظف بمهارات التحليل والتشخيص الدقيق للمشاكل المعقدة.	0.812**	0.000
10	يتمتع موظفوا الجامعة بالجاهزية لاستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في حل المشكلات وإتخاذ القرار .	0.589**	0.000
11	يمتلك موظفوا الجامعة مهارات التعامل مع الطلبة.	0.529**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2 - 5) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المهارة والمحور الكلي للمهارة، تتراوح ما بين (0.385) كأقل قيمة مثلتها الفقرة (8) و (0.812) كأكبر قيمة مثلتها الفقرة (10) منها ما هو دال إحصائياً أي مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، ومنه ما هو غير دال إحصائياً أي أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

3 - المتغير الحدس

وتظهر نتائج الإتساق الداخلي لمتغير الحدس حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (2 - 6): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المتغير الحدس

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
01	يملك موظفوا الجامعة القدرة على التنبؤ والتعامل مع المجهول .	0.543**	0.000
02	يستخدم موظفوا الجامعة العصف الذهني عند معالجة المواقف الغامضة.	0.667**	0.000
03	يتمتع موظفوا الجامعة بالقدرة على التخيل والفراسة.	0.638**	0.000
04	يعتمد موظفوا الجامعة على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي.	0.47**	0.102
05	يستطيع موظفوا الجامعة التعرف بأحداث الخاطئة والصحيحة وتوضيح ما يعرفونه.	0.498**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2 - 6) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحدس والمحور الكلي لفقرات الحدس، تتراوح ما بين (0.47) كأقل قيمة مثلتها الفقرة (4) و (0.667) كأكبر قيمة مثلتها الفقرة (2)، منها ما هو دال إحصائياً أي أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، ومنه ما هو غير دال إحصائياً عن الفقرة 04 فقط أي أن مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

4 - المتغير القدرة على التفكير:

وتظهر نتائج الإتساق الداخلي لمتغير القدرة التفكير حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (2 - 7): يوضح الاتساق الداخلي القدرة على التفكير

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
06	يتمتع موظفوا الجامعة بالقدرة العالية على إكتشاف الاخطاء داخل العمل.	0.794**	0.000
07	يستفيد موظفوا الجامعة من التجارب السابقة للموظفين السابقين.	0.595**	0.000
08	يمتلك موظفوا الجامعة القدرة على معالجة المشكلات من خلال التقييم وطرح الحلول.	0.683**	0.000
09	يحرص موظفوا الجامعة على تحقيق التوازن بين السرعة والدقة في الانجاز.	0.452**	0.002
10	يوجد لدى موظفوا الجامعة القدرة على تنسيق الافكار وإستخلاص النتائج.	0.529**	0.000
11	يتمتع موظفوا الجامعة برؤية نقدية للحلول والأفعال المقترحة من الآخرين .	0.559**	0.000
	يخصص موظفوا الجامعة جزء من تفكيره في البحث والتطوير لصالح إدارتهم.	0.654**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقاً لمخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(2 - 7) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القدرة التفكير والمحور الكلي لمتغير القدرة على التفكير، تتراوح ما بين (0.452) كأقل قيمة مثلتها الفقرة (9) و (0.794) كأكبر قيمة مثلتها الفقرة (1)، منها ما هو دال إحصائياً أي مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، ومنه ما هو غير دال إحصائياً أي أن مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

2- 2 الإتساق جودة التعليم العالي :

وتظهر نتائج الإتساق الداخلي لمتغير جودة التعليم العالي حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (2 - 8): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات جودة التعليم

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
01	يتم صياغة أهداف ورسالة الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه.	0.658**	0.000
02	تعتمد الجامعة على برامج تعليمية وفق مايتطلبه سوق العمل.	0.782**	0.000
03	تقيس الجامعة جودة خريجها من خلال عملية توظيفهم.	0.500**	0.000
04	تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة في التعامل مع مختلف الأطراف.	0.467**	0.001
05	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمية لاداء مهامها على أكمل وجه.	0.444**	0.002
06	تساهم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي معنوياً.	0.739**	0.000
07	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم.	0.387**	0.009
08	يتوفر لدى الجامعة مركز إرشادي لخدمة الطلبة وتوجيههم .	0.517**	0.000
09	تستخدم أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة أساليب ووسائل تعليمية تتناسب مع حاجات الطلبة.	0.650**	0.000
10	هناك إجتماعات دورية منتظمة، يتم فيها مناقشة إقتراحات وشكاوى الطلبة.	0.202**	0.082
11	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة بتقديم مساعدة كافية لطلبة.	0.542**	0.000
12	توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية المعلومات التي تساعد في حل مشكلات لدى الطلبة.	0.417**	0.004
13	تلتزم وتنفذ إدارة الجامعة البرامج التعليمي في موعد الذي تحدده .	0.534**	0.000
14	تحرص إدارة الجامعة على جودة تعليمية لتقديم أفضل خدمة.	0.262**	0.082

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2 - 8) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لل فقرات جودة التعليم العالي، تتراوح ما بين (0.202) كأقل قيمة مثلتها الفقرة (10) و(0.782) كأكبر قيمة مثلتها الفقرة (2) منها ما هو دال إحصائياً أي مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، ومنه تعتبر فقرات جودة مؤهلات أعضاء هيئة التدريس صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، ومنه ما هو غير دال إحصائياً أي أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، أما الفقرات (10) و(14) فهم غير معنويتين وغير دالتين إحصائين

### ثالثاً\_ ثبات أداة الاستبيان :

ونقصد بها الاستقرار في النتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير، حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع مرة أخرى خلال فترة زمنية معينة.

### 3 - 1 معامل ألفا كرونباخ

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفق لمعاملة الفاكرونباخ فكانت النتائج كالتالي:

### الجدول رقم (2 - 9): يوضح قيمة الفاكرونباخ ومعامل الثبات

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
1	المعرفة الضمنية	23	0.864	0.93
2	جودة التعليم	14	0.818	0.9
	المجموع	37	0.894	0.94

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

انطلاقاً من الجدول رقم (2 - 9) أعلاه نظهر لنا قيمة ألفا كرونباخ لمعرفة الضمنية (0.86) كانت مرتفعة مقارنة بقيمة جودة التعليم (0.93)، وأن قيمة ألفا كرونباخ جودة التعليم (0.81) كانت أكبر من قيمة الفاكرونباخ لجودة التعليم العالي ب(0.9)، و أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبيان (0.894) وهي نسبة أعلى من 60 وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات والتحليل.



3 - 2 معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

كما تم حساب معامل الثبات وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2 - 10): يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	23	14
معامل ألفا	0.864	0.818
الارتباط بين الجزئين	0.513**	
معامل سبيرمان براون	0.513**	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2 - 10) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغيري معرفة الضمنية وجودة خدمة التعليم العالي، يتضح أن عدد أسئلة الجزء الأول 23 سؤال، وأسئلة الجزء الثاني 14 سؤال، أما معامل ألفا للجزء الأول يساوي (0.864)، وللجزء الثاني يساوي (0.818)، الارتباط بين الجزئين فيبلغ (0.513\*\*)، وهو ارتباط متوسط، وبعد تصحيح معامل الارتباط بين الجزئين بلغ معامل سبيرمان براون (0.513\*\*)، هذه المؤشرات على ثبات أداة البحث وجودتها.

3- 4 تطبيق الاستبيان:

بعد التأكد من صحة وثبات أداة الدراسة، قمنا بتوزيع (70) استبيان علي عينة الدراسة وذلك من أجل الحصول على عدد معين من الاستمارات لتحليلها حيث تمت الإجابة على أسئلة الاستبيان من طرف العينة المبحوثة بذاتها، ثم قمنا بتدقيق بياناتها بشكل سريع حيث بلغ عدد الاستبانة الصالحة لتحليل (45).

بعد الحصول على الاستبيانات المجاب عنها قمنا بتحضير البيانات وذلك من خلال وضع ترميز لها لكل محور من محاور الاستبيان من أجل إدخالها إلى برنامج spss لتحليلها ومعالجتها واستخلاص النتائج الدراسة.

رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام باختبار التوزيع الطبيعي لابد من توفر مجموعة من الشروط وهي:  
 - شرط العشوائية واستقلال عينات وهي شروط نظرية لا يتم اختبارها إحصائياً.  
 - شرط اعتدال وتجانس فيتم التأكد من توفرهما إحصائياً.

- شرط الاستقلال يلزم توفره في حالتين فقط حالة اختبارات العينتين مستقلتين، وفي حالة تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA .

- في حالة العينات الكبيرة عدد المشاهدات تكون أكبر من أو تساوى (30) مشاهدة، يمكن تخلي عن شرط الاعتدالية لتوزيع الاحتمالي وفقاً لنظرية النزعة المركزية من أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة لاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

$H_0$  = دالة التوزيع تتساوى مع دالة الغوث لتوزيع الطبيعي

$H_1$  = دالة التوزيع لا تتساوى مع دالة الغوث لتوزيع الطبيعي

جدول رقم (2 - 11) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig	Statistiques	Ddl	Sig
المعرفة الضمنية	0.175	45	0.001	0.896	45	0.001
جودة التعليم	0.102	4	0.000	0.974	45	0.406

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (2-11) نتائج الاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من

(  $SIG > 0.005$  ) مما يدل أن المعرفة الضمنية لا تتبع تبعاً لاختبار k و sh لأن  $\alpha$  أقل من 0.05

أما بالنسبة إلى بعد جودة التعليم العالي لا تتبع التوزيع الطبيعي و فقط لاختبار k وتتبع التوزيع الطبيعي مع Sh.

ونعتمد في التحليل على نظرية لنهاية المركزية التي تعتمد على حجم العينة يكون أكبر 30.

**المطلب الثاني: تحليل وتفسير خصائص العينة**

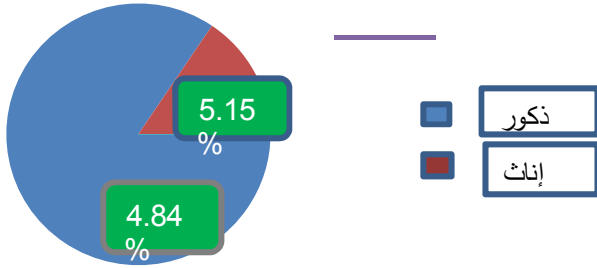
سنحاول في هذا المطلب إلي تحليل لكل من محاور الاستبيان  
 أولاً: تحليل خصائص العينة تم توزيع حسب البيانات الشخصية :  
 تتميز أفراد عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص كما يلي :

**1 - حسب الجنس**

الجدول (2 - 12): يوضح التكرار والنسب المئوية

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	4.84%
أنثي	7	5.15%
المجموع	45	100%

**الشكل رقم (02-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2 - 12) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير النوع بلغت (4.84%) من فئة الذكور من إجمالي العينة المدروسة والذي بلغ عدد تكرارها (38 تكرار)، في حين بلغت النسبة المئوية لفئة الإناث (5.15%). وبلغ عدد تكرارها (7 تكرار)، وهو ما يدل على أن نسبة المئوية لذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث بفارق (9.68%)، كذلك تحصلت فئة الذكور على أكبر تكرار مقارنة بالإناث بفارق (31).

**2 - حسب المؤهل العلمي**

تظهر نتائج حسب المؤهل العلمي وفق الجدول التالي :

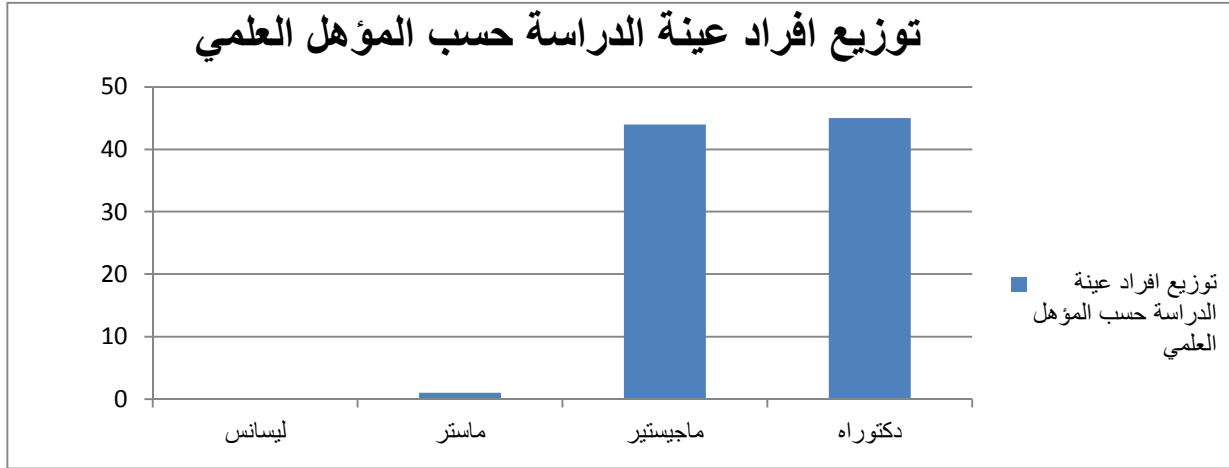
الجدول رقم (2 - 13) : يوضح التكرار والنسب المئوية لأفراد العينة

**حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	0	0%
ماستر	1	2.2%
ماجستير دكتوراه	44	7.97%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

الشكل رقم (02 - 14) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2 - 14) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي بلغت (7.97%) من ماجستير دكتوراه من إجمالي العينة المدروسة والذي بلغ عدد تكرارها (44 تكرار)، في حين بلغت النسبة المئوية لـ ماستر (2.2%)، وبلغ عدد تكرارها (1)، وهو ما يدل على أن نسبة المئوية ماجستير دكتوراه مرتفعة مقارنة بنسبة ماستر بفارق (5.95%)، كذلك تحصلت فئة ماجستير دكتوراه على أكبر تكرار مقارنة بالإناث بفارق (43).

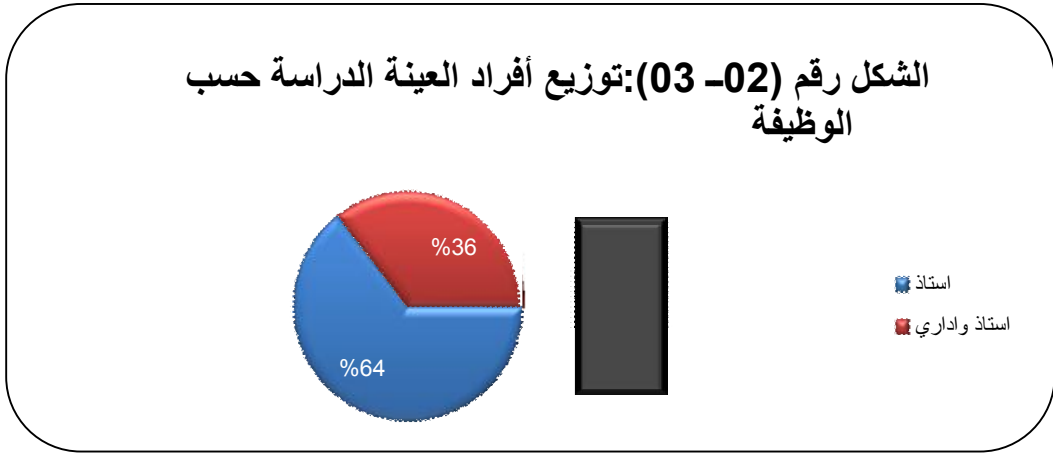
### 3- حسب الوظيفة

تظهر نتائج تحليل حسب الوظيفة وفق الجدول التالي :

الجدول (2-15): يوضح التكرار والنسب المئوية لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	29	4.64%
أستاذ وأداري	16	5.35%
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.



المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2 - 15) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة بلغت (4.64%) من فئة الأستاذ من إجمالي العينة المدروسة والذي بلغ عدد تكرارها (19) تكرار بينما بلغت النسبة المئوية لفئة أستاذ وإداري (5.35%) مسحوبة بتكرار بلغ عدده (16) تكرار، وهذا ما دل على أن النسبة المئوية للأستاذة مرتفعة مقارنة بالنسبة المئوية للأستاذ وإداري بفارق (9.28%)، وكذلك تحصلت فئة أستاذ على أكبر تكرار مقارنة بفئة أستاذ وإداري بفارق (13) تكرارات.

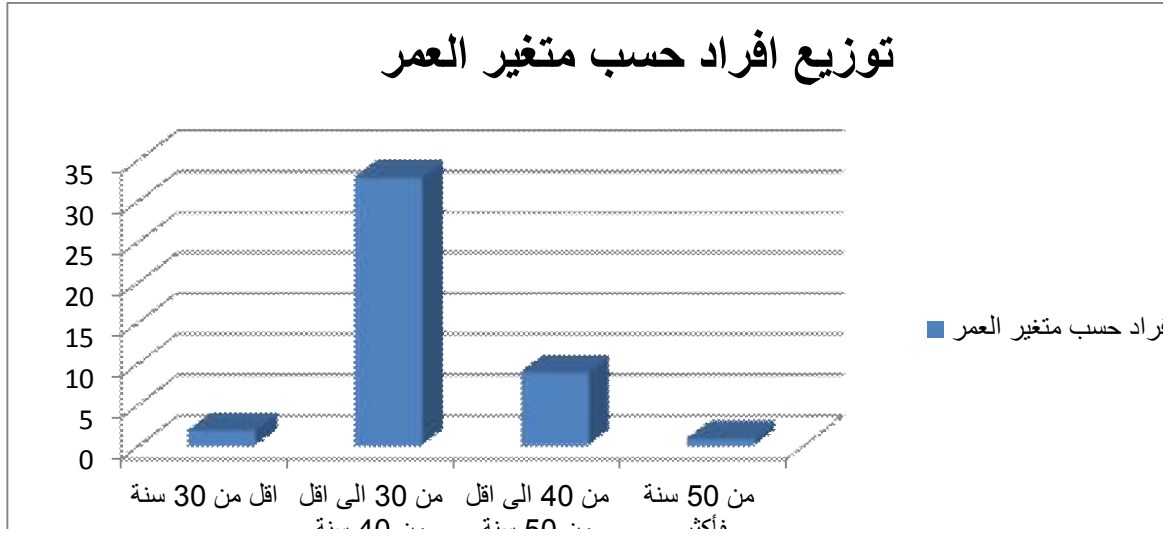
4- حسب العمر :

الجدول (2 - 16): يوضح التكرار والنسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر :

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
4.4%	2	أقل من 30 سنة
3.73%	33	من 30 إلى أقل من 40 سنة
20%	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2.2%	1	من 50 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.

الشكل رقم (02 - 04) : توزيع أفراد حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2 - 16) الموضح أعلاه أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير العمر بلغت (4.4%) لفترة أقل من 30 سنة مسحوبة بتكرار (2)، وبلغت (3.73%) من الفترة ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة مسحوب بتكرار بلغ عدده (33) تكرار، فتاليها نسبة (20%) من 40 إلى أقل من 50 سنة والذي بلغ عدد تكرارها (9) تكرار، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (2.2%) أكثر من 50 سنة والتي تحصلت على أقل تكرار بلغ عدده (1). وهو ما يدل على أن نسبة المئوية لعمر من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة مرتفعة مقارنة بنسبة العمر أكثر من 50 سنة بفارق (1.71%)، كذلك تحصلت فئة العمر من 30 سنة إلى أقل من 40 على أكبر تكرار مقارنة بالعمر أكثر من 50 سنة بفارق (32).

- حسب الخبرة المهنية

تظهر نتائج تحليل حسب الخبرة المهنية وفق الجدول التالي :

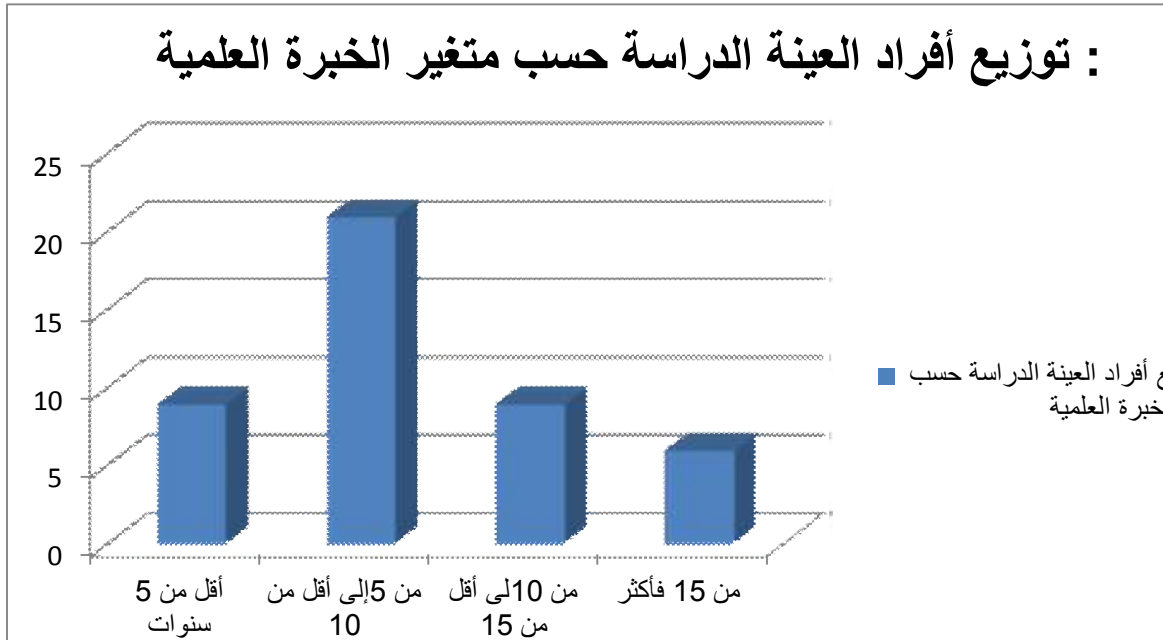
الجدول (2 - 17): يوضح التكرار والنسب المئوية لأفراد العينة

حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20%	9	أقل من 5 سنوات
46%	21	من 5 إلى 10 سنوات
20%	9	من 10 سنوات الى 15
13%	6	من 15 فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS23.

الشكل رقم (2- 5) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2 - 17) الموضح أعلاه أن نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية بلغت (20%) لفترة أقل من 5 سنوات مسحوبة بتكرار (9)، وبلغت (46%) من الفترة ما بين 5 إلى 10 سنوات مسحوب بتكرار بلغ عدده (21) تكرار، فتاليها نسبة (20%) من 10

الى 15 سنوات والذي بلغ عدد تكرارها (9) تكرار، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (13%) أكثر من 15 سنوات والتي تحصلت على اقل تكرار بلغ عدده (6).

### 6 - حسب الرتبة والدرجة

تظهر نتائج تحليل حسب الرتبة والدرجة وفق الجدول التالي :

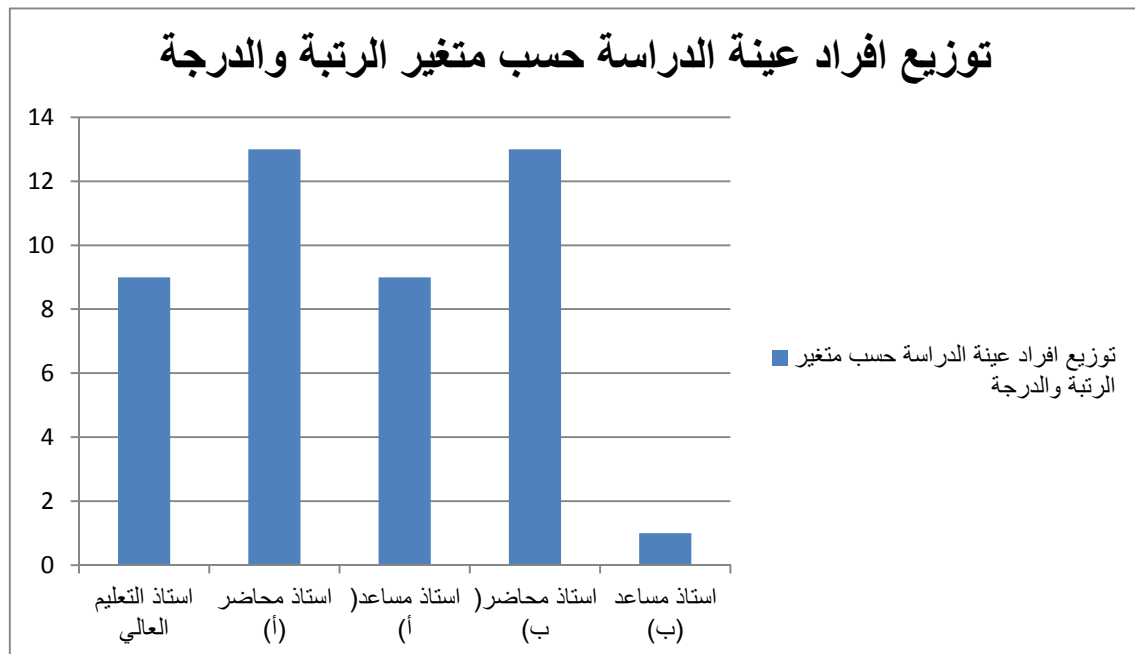
الجدول (2 - 18): يوضح التكرار والنسب المئوية لأفراد العينة

#### حسب الرتبة والدرجة

الرتبة والدرجة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ التعليم العالي	9	20%
أستاذ محاضر أ	13	28.8%
أستاذ مساعد أ	9	20%
أستاذ محاضر ب	13	28.8%
أستاذ مساعد ب	1	2.2%
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

الشكل رقم (02 - 06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة والدرجة



المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS



يتضح من خلال الجدول رقم (2 - 18) أن أعلى نسبة مئوية بلغت (8.28%) من رتبة أستاذ محاضر (أ) وأستاذ محاضر (ب) بتكرار قدره (13)، تاليها نسبة (20%) من رتبة أستاذ التعليم العالي وأستاذ مساعد (أ) ومسحوبا بتكرار قدره (9)، قدره (5)، فحين بلغت أدنى نسبة (2.2%) لأستاذ مساعد (ب) بتكرار (1).

ثانيا : تحليل خصائص العينة حسب فقرات الاستبيان

### 1- تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة المعرفة الضمنية

لقد ارتبطت فقرات المحور الثاني المتعلقة المعرفة الضمنية بمقياس لكارث الخماسي، الذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وقد تم تقسيم المعرفة الضمنية إلى أربعة أبعاد (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) حيث تم ترميز أبعاد المعرفة الضمنية.

X = المعرفة الضمنية

Y = جودة التعليم

### 1- التحليل الوصفي لفقرات بعد الخبرة

تحتوى هذه الفقرة على (5 عبارة) تتعلق بالبعد الخبرة ومدى توافره في مؤسسة التعليم العالي، ولكن بعد إجراء اختبار المعنوية تبين أن هناك عبارات غير دالة إحصائيا (أي قيمتها المعنوية أكبر من 0.05) وتم تمثيل عبارات الخبرة من (X1 إلى X5) وتم ترميز بالرمز X.

يظهر لنا التحليل الوصفي لفقرات الخبرة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 19) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "الخبرة"

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
1	يوجد لدى موظفين الجامعة خبرات في مجال تخصصهم	0.894	3.80	مرتفع
2	يوظف موظفوا الجامعة خبراتهم في المحافظة على سياسة الادارة	0.623	3.55	مرتفع
3	يخصص موظفوا الجامعة الوقت الكافي للتعلم من تجارب الجامعات الأخرى	0.802	2.64	متوسط
4	يستطيع الموظف بالجامعة استنباط الحلول حول المشكلات التي يتلقونها	0.842	3.53	مرتفع
5	توجد قدرة للموظفي الجامعة على تقييم المواقف وتصحيحها	0.894	3.51	مرتفع
	القيمة الاحصائية الكلية	0.509	3.40	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2 — 19) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الخبرة تبين أن العبارة 1x= يوجد لدى موفين الجامعة خبرات في مجال تخصصهم جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المسحوبين لجامعة ادرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.80)، بانحراف معياري قدره (0.894).

كما جاءت العبارة 2x= يوظف موظفوا الجامعة خبراتهم في محافظة على سياسة الادارة .في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المسحوبين بجامعة ادرار حيث بلغ المتوسط حسابي لها (3.55) بانحراف معياري قدره (0.894).

كما تحصلت العبارة 4x= يستطيع الموظف بالجامعة استنباط الحلول حول المشكلات التي يتلقونها. حيث بلغ متوسط الموافقة هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.842)

كما تحصلت العبارة 3x= يخصص موظفوا الجامعة الوقت الكافي لتعلم من تجارب الجامعات الأخرى ،على أقل متوسط حسابي (2.64) بانحراف معياري قدره (0.802).

وبشكل عام يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين

### 1- 2- تحليل الوصفي لفقرات بعد المهارة :

تحتوي هذه الفقرة على (6)عبارة تتعلق بالبعد المهارة ومدى توفر مؤسسة التعليم

### الجدول رقم (2- 20) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "المهارة "

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
6	يتوفر لدى موظفوا الجامعة المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه .	0.83	3.57	مرتفع
7	يساهم موظفوا الجامعة بتطوير طرق العمل بالمؤسسة والأنشطة المتعلقة بها .	0.84	3.46	مرتفع
8	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم.	0.85	3.24	مرتفع
9	يتمتع الموظف بمهارات التحليل والتشخيص الدقيق للمشاكل المعقدة .	0.85	2.84	متوسط
10	يتمتع موظفوا الجامعة بالجاهزية لاستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في حل المشكلات وإتخاذ القرار .	0.90	2.84	متوسط
11	يمتلك موظفوا الجامعة مهارات التعامل مع الطلبة.	0.76	3.15	مرتفع
	المتوسط والانحراف العام	0.51	3.18	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال رقم (2 - 20) : بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المهارة تبين أن العبارة 6X= يتوفر لدى موظفوا الجامعة المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه . جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المسحوبين لجامعة ادرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.57) بانحراف معياري قدره (0.83). كما جاءت العبارة 7X= يساهم موظفوا الجامعة بتطوير طرق العمل بالمؤسسة والأنشطة المتعلقة بها في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المسحوبين بجامعة ادرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) بانحراف معياري قدره (0.84). كما تحصلت العبارة 9X= يتمتع الموظف بمهارات التحليل والتشخيص الدقيق للمشاكل المعقدة، على متوسط حسابي قدره (2.84) وبانحراف معياري قدره (0.85) .

### 1- 3 - التحليل الوصفي لفقرات البعد الحدس

تحتوي هذه الفقرة على (05) فقرات تتعلق بالبعد الحدس ومدى توفر مؤسسة التعليم العالي بحيث تظهر لنا النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 2) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحدس

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
12	يمتلك موظفوا الجامعة القدرة على التنبؤ والتعامل مع المجهول.	0.90	2.75	متوسط
13	يستخدم موظفوا الجامعة العصف الذهني عند معالجة المواقف الغامضة .	0.88	2.75	متوسط
14	يتمتع موظفوا الجامعة بالقدرة على التخيل والفراسة.	0.75	2.71	متوسط
15	يعتمد موظفوا الجامعة على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي .	0.72	3.76	مرتفع
16	يستطيع موظفوا الجامعة التعرف بالأحداث الخاطئة والصحيحة وتوضيح ما يعرفونه .	0.82	3.11	مرتفع
	المتوسط والانحراف العام	0.43	3.00	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال رقم (2 - 21) : بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الحدس تبين أن العبارة X15= يعتمد موظفوا الجامعة على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي. جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المسحوبين لجامعة أدرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.76) بانحراف معياري قدره (0.82) . كما جاءت العبارة X13= يستطيع موظفوا الجامعة التعرف بالأحداث الخاطئة والصحيحة وتوضيح ما يعرفونه في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المسحوبين بجامعة أدرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.11) بانحراف معياري قدره (0.82) . كما تحصلت العبارة X14= يتمتع موظفوا الجامعة بالقدرة على التخيل والفراسة ،على متوسط حسابي قدره (2.71) وبانحراف معياري قدره (0.75).

#### 1- 4 التحليل الوصفي لفقرات بعد التفكير

تحتوي هذه الفقرة على (07) فقرات تتعلق بالبعد التفكير ومدى توفر مؤسسة التعليم العالي بحيث تظهر لنا النتائج من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2- 2) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي التفكير

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
17	يتمتع موظفوا الجامعة بالقدرة العالية على إكتشاف الاخطاء العمل .	1.16	3.28	مرتفع
18	يستفيد موظفوا الجامعة من التجارب السابقة للموظفين السابقين .	0.85	3.66	مرتفع
19	يملك موظفوا الجامعة القدرة على معالجة المشكلات من خلال التقييم وطرح الحلول .	0.78	3.46	مرتفع
20	يحرص موظفوا الجامعة على تحقيق التوازن بين السرعة والدقة في الإنجاز.	0.84	3.31	مرتفع
21	يوجد لدى موظفوا الجامعة القدرة على تنسيق الافكار وإستخلاص النتائج .	0.76	3.31	مرتفع
22	يتمتع موظفوا الجامعة برؤية نقدية للحلول والأفعال المقترحة الاخرين .	0.84	3.22	مرتفع
23	يخصص موظفوا الجامعة جزء من تفكيره في البحث والتطوير لصالح إدارتهم .	0.99	3.13	مرتفع
	المتوسط والانحراف العام	0.58	3.34	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال رقم (2 - 2) : بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات بعد الحدس تبين أن العبارة X18=يستفيد موظفوا الجامعة من التجارب السابقة للموظفين السابقين، جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المسحوبين لجامعة ادرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة (3.66) بانحراف معياري قدره (0.85) .

كما جاءت العبارة X19= يمتلك موظفوا الجامعة القدرة على معالجة المشكلات من خلال التقييم وطرح الحلول، في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المسحوبين بجامعة ادرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) بانحراف معياري قدره (0.78).

كما تحصلت العبارة X23=يخصص موظفوا الجامعة جزء من تفكيره في البحث والتطوير لصالح إدارتهم، على متوسط حسابي قدره (3.11) وبانحراف معياري قدره (0.82)

### 2-1 تحليل الوصفي فقرات المحور الثالث المتعلق بجودة التعليم العالي

تحتوي هذه الفقرة على (14) فقرة تتعلق بجودة التعليم ومدى توفر الجامعة لها بحيث تظهر لنا النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 23) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة خدمة التعليم

#### العالي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
1	يتم صياغة أهداف ورسالة الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه .	1.06	3.24	مرتفع
2	تعتمد الجامعة على برامج تعليمية وفق مايتطلبه سوق العمل .	1.11	2.93	متوسط
3	تقيس الجامعة جودة خريجها من خلال عملية توظيفهم .	0.96	2.60	متوسط
4	تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة فيالتعامل مع الأطراف الأخرى .	0.66	3.71	مرتفع
5	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمية لأداء مهامها على أكمل وجه .	0.99	3.22	مرتفع
6	ساهم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال بحث علمي معنوياً.	1.14	3.08	مرتفع
7	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مهارات موظفين وتأهيلهم .	1.01	3.08	مرتفع
8	يتوفر لدى الجامعة مركز إرشادي لخدمة الطلبة وتوجيههم	1.07	2.82	متوسط
9	تستخدم أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة أساليب ووسائل تعليمية تتناسب مع حاجات الطلبة.	0.90	3.22	مرتفع

مرتفع	3.84	0.90	هناك إجتماعات دورية ومنتظمة يتم فيها مناقشة إقتراحات وشكاوى الطلبة.	10
مرتفع	3.75	0.71	يساهم أعضاء هيئة تدريسية بالجامعة بتقديم مساعدة كافية لطلبة .	11
مرتفع	3.57	0.65	توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريسية المعلومات التي تساعد في حل مشكلات لدى الطلبة.	12
مرتفع	3.51	0.62	تلتزم وتنفذ إدارة الجامعة برامج تعليمية في موعد التي تحدده.	13
مرتفع	3.42	0.96	تحرص إدارة الجامعة على جودة تعليمية لتقديم أفضل خدمة .	14
مرتفع	3.28	0.50	المتوسط والانحراف العام	

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال رقم (2 - 23) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المهارة تبين أن العبارة  $y_{10}$  = هناك إجتماعات دورية ومنتظمة يتم فيها مناقشة إقتراحات وشكاوى الطلبة، في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المسحوبين بجامعة ادرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.84) بانحراف معياري قدره (0.90) .

كما جاءت العبارة  $y_{11}$ =يساهم أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة بتقديم مساعدة كافية لطلبة، في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المسحوبين بجامعة ادرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.75) بانحراف معياري قدره (0.90) .

كما تحصلت العبارة  $y_3$ = تقيس الجامعة جودة خريجها من خلال عملية توظيفهم على متوسط حسابي قدره (2.60) وبانحراف معياري قدره (0.96) .

**ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة**

بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين الأحادي ANOVA والتباين الثنائي لمعرفة إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المعرفة الضمنية) علي المتغير التابع ( جودة التعليم العالي) وإذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير (المعرفة الضمنية) تعزى لمتغيري (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير)، عند مستوى دلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$  لاختبار الفرضيات المشتقة من الفرضيات الرئيسية.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

نصت فرضية الدراسة على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الخبرة العلمية والدرجة العلمية .

ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى :

والتي نصت على انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول معرفة ضمنية تبعاً لمتغير الخبرة العلمية ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبدلية على النحو التالي:

$H_0 =$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول معرفة ضمنية تبعاً لمتغير الخبرة.

$H_1 =$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول معرفة ضمنية تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (2 - 24): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق لإجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية حسب متغير الخبرة العلمية

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.08	0.310	0.059	3	0.178	بين المجموعات
		0.191	41	7.824	داخل المجموعات
			44	8.002	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F بلغت (0.310) وبدرج حرية (3،41) كما أن القيمة الإحصائية بلغت  $SIG = 0.08$  أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم معنويتها ، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة :

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الخبرة العلمية عند مستوى معنوية 0.05

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية : والتي نصت على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي :

$H_0 =$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية .

$H_1 =$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الجدول رقم (2 - 25) : يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق لإجابات العينة حول المعرفة الضمنية حسب الدرجة العلمية

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.832	0.365	0.070	4	0.282	بين المجموعات
		0.193	40	7.720	داخل المجموعات
			44	8.002	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F بلغت (0.365) وبدرج حرية (4،40) كما أن القيمة الإحتمالية بلغت  $SIG = 0.832$  أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم معنويتها وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة :

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى معنوية 0.05

## 2- إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية :

نصت فرضية الدراسة على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الخبرة العلمية والدرجة العلمية .

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الخبرة العلمية .



الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

إختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى : والتي نصت على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الخبرة العلمية

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي :

$H_0 =$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الخبرة العلمية .

$H_1 =$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الخبرة العلمية.

الجدول رقم (2 - 26) : يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق لإجابات المبحوثين حول جودة التعليم حسب متغير الخبرة العلمية

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.131	1.988	0.479	3	1.438	بين المجموعات
		0.241	41	9.888	داخل المجموعات
			44	11.326	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F بلغت (1.988) وبدرج حرية (3,41) كما أن القيمة الإحتمالية بلغت  $SIG = 0.131$  أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم معنويتها، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة :

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الخبرة العلمية عند مستوى معنوية 0.05

إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية :

والتي نصت على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ، من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي :

$H_0 =$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

$H_1 =$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الجدول رقم ( 2 - 27 ) : يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق لإجابات المبحوثين حول جودة التعليم حسب متغير الدرجة العلمية

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.861	0.322	0.008	4	0.354	بين المجموعات
		0.274	40	10.972	داخل المجموعات
			44	11.326	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F بلغت (0.322) وبدرج حرية (4.40) كما أن القيمة الإحتمالية بلغت  $SIG=0.861$  أكبر مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05)، مما يدل على عدم معنويتها ، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة :

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى المعنوية 0.05

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد المعرفة الضمنية وبين جودة التعليم العالي.

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين المعرفة الضمنية وجودة التعليم العالي، نحتاج إلى فرضيتين وهما البديلة والصفرية وهي كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد المعرفة الضمنية وبين جودة التعليم العالي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد المعرفة الضمنية وبين جودة التعليم العالي.

وتظهر النتائج معاملات لنموذج الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 28) : يوضح التحليل الانحدار البسيط لمعرفة الضمنية وجودة التعليم

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة تفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج إنحدار	
Sig	T	B		R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المسحوبة
0.19	2.427	1.214	الثبات	0.289	0.538	0.000	17.505
0.000	4.184	0.640	جودة التعليم				

المصدر: من إعداد الطالبان بناء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المعرفة الضمنية وجودة التعليم قد بلغت (0.538)، وهو ارتباط طردي قوي ، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.289) وهذا يعني أن المعرفة الضمنية تساهم بنسبة (28.9%) من التغيرات التي تحدث على جودة التعليم على مستوى موظفين كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار وهي قدرة تفسيرية أكبر من المتوسط والباقي (71.1%) يرجع إلى عوامل أخرى .كذلك نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار لاحترام الموظفين بلغت (0.640) ، أما قيمة الحد الثابت فبلغت (1.214) ، وهذا يعني أنه إذا انعدمت متغيرة المعرفة الضمنية تكون قيمة المتغير التابع (جودة التعليم) 1.214 . الحد الثابت والمتغير المستقل لهما معنوية إحصائية (الاحتمال لهما أصغر مستوى المعنوية 0.05) ، مما يدل على أن قيمة t المسحوبة أكبر من الجدولية ، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المعرفة الضمنية لها اثر معنوي على اداء جودة التعليم .

لدينا قيمة sig لاختبار F تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) ، مما يعني ان قيمة F المسحوبة (17.505) اكبر من الجدولية ، وعليه نقبل الفرض البديل الذي مفاده ان نموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة التعليم .

إنطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الصفرية ،ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم على مستوى موظفين كلية علوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار .

نموذج الإنحدار البسيط لمعرفة الضمنية وأثرها في جودة خدمة التعليم في جامعة ادرار قدر بالمعادلة التالية :

$$0.640X+0.432=Y$$

حيث أن :

$$0.640=a$$

$$0.432=b$$

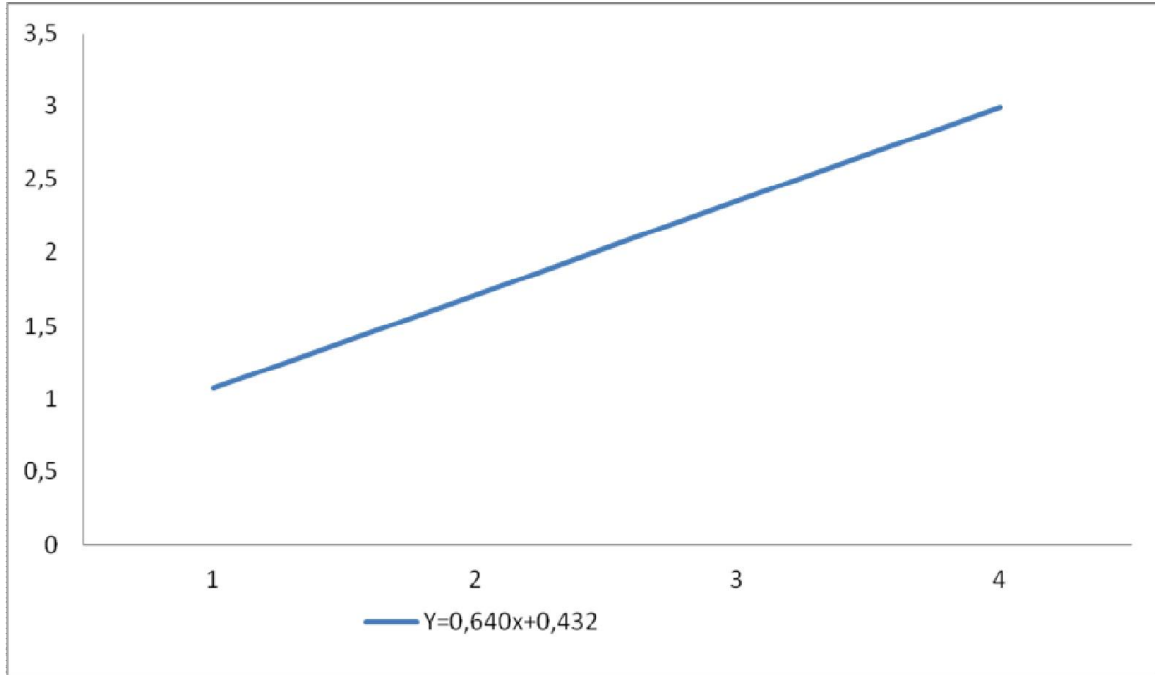
X:المعرفة الضمنية

Y: جودة التعليم

وعليه يمكننا القول القيام بالدراسة الإقتصادية من خلال دراسة إشارة المتغيرات السابقة مع مراعاة توافقها مع النظرية الإقتصادية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل إدارة المعرفة الضمنية ( $\alpha$ ) إشارته موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وتتفق هذه النتيجة مع توقعات السابقة ومنطق النظرة الإقتصادية، حيث إذا النتيجة تغيرت أبعاد المعرفة الضمنية بوحدة واحدة، فإن مؤشرات جودة التعليم تتغير ب 0.640 إذن Y له معنوية إقتصادية، وبشكل الإنتشار بين العلاقة الخطية بين أثر المعرفة الضمنية على جودة خدمة التعليمية فيوضحها المنحنى حيث نلاحظ أن الإحداثيات لها إتجاه خطي موجب .

الشكل رقم (2 - 7) : يمثل الشكل الإنتشاري لأثر المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم العالي



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات spss

ويمكن اختبار الفرضيات الفرعية على أساس أبعاد المعرفة الضمنية كالتالي:

2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى: أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين المعرفة الضمنية وجودة التعليم العالي، نحتاج إلى فرضيتين وهما البديلة والصفرية وهي كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد الخبرة وبين جودة التعليم العالي.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد الخبرة وبين جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (2 - 29) : يوضح التحليل الانحدار البسيط لخبرة

جودة التعليم العالي							المتغيرات		
لخطأ المعياري	اختبار F		R	R <sup>2</sup>	اختبار T			معامل الانحدار	معامل الثبات
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			

الخبرة	1.74	0.45	3.34	0.02	0.20	0.454	11.181	0.02	0.4572
--------	------	------	------	------	------	-------	--------	------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء مخرجات SPSS إصدار 23.

انطلاقاً من الجدول رقم (2 - 29) وجود علاقة تأثير موجبة بين الخبرة وجودة التعليم العالي وحيث بلغ معامل الانحدار (0.45) مما يبين أن (45%) من التحسينات التي تحدث على جودة التعليم العالي تعود إلى مساهمة الخبرة، والقيمة (1.74) تمثل مساهمة العوامل الأخرى، في حين بلغت قيمة T (3.34) وجود معنوية.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.454) مما يعني أن (45.4%) من التحسينات التي تحدث على جودة التعليم العالي تعود إلى الخبرة، وبلغ معامل الارتباط (0.20) أما قيمة F (11.181) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة على وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين الخبرة والجودة في التعليم العالي.

### 3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين المهارة وجودة التعليم العالي، نحتاج إلى فرضيتين وهما البديلة والصفرية وهي كالتالي:  
 $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد المهارة وبين وجوده التعليم العالي.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد المهارة وبين وجوده التعليم العالي.

### الجدول رقم (2 - 30) : يوضح التحليل الانحدار البسيط المهارة

جودة التعليم العالي									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		R	R <sup>2</sup>	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.46684	0.005	8.96	0.41	0.173	0.005	2.99	0.410	1.95	المهارة

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء مخرجات SPSS إ.

انطلاقاً من الجدول رقم (2 - 30) وجود علاقة تأثير موجبة بين المهارة وجودة التعليم العالي وحيث بلغ ميل معادلة معامل الانحدار (0.410) مما يبين أن (41%) من التحسينات التي تحدث على

جودة التعليم العالي تعود إلى مساهمة المهارة، والقيمة (1.95) تمثل مساهمة العوامل الأخرى ، في حين بلغت قيمة T (2.99) وجود معنوية.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.41) مما يعني أن (41%) من التحسينات التي تحدث على جودة التعليم العالي تعود إلى مساهمة المهارة، وبلغ معامل الارتباط (0.173) اما قيمة F (8.96) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة على وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين المهارة والجودة في التعليم العالي.

#### 4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين الحدس وجودة التعليم العالي،

نحتاج إلى فرضيتين وهما البديلة والصفرية وهي كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد الحدس وبين جودة التعليم العالي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد الحدس وبين جودة التعليم العالي.

#### الجدول رقم (2 - 31) : يوضح التحليل الانحدار البسيط الحدس

جودة التعليم العالي								المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		R	R <sup>2</sup>	اختبار T		معامل	
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T	الانحدار	
0.46637	0.004	9.07	0.417	0.174	0.004	3.01	0.48	1.83

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (2 - 31) وجود علاقة تأثير موجبة بين الحدس وجودة التعليم العالي وحيث بلغ ميل معادلة معامل الانحدار (0.48) مما يبين أن (48%) من التحسينات التي تحدث

على جودة التعليم العالي تعود إلى مساهمة الحدس ، والقيمة (1.83) تمثل مساهمة العوامل الأخرى، في حين بلغت قيمة T (3.01) وجود معنوية.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.417) مما يعني أن (41.7%) من التحسينات التي تحدث على جودة التعليم العالي تعود إلى مساهمة الحدس، وبلغ معامل الارتباط (0.174) أما قيمة F (9.07) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة على وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين الحدس والجودة في التعليم العالي.

#### 5- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين التفكير وجودة التعليم العالي،

نحتاج إلى فرضيتين وهما البديلة والصفرية وهي كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد التفكير وبين جودة التعليم العالي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين بعد التفكير وبين جودة التعليم العالي.

#### الجدول رقم (2 - 32) : يوضح التحليل الانحدار البسيط القدرة على التفكير

جودة التعليم العالي								المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		R <sup>2</sup>	R	اختبار T		معامل الانحدار	
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T		
0.4524	0.001	12.326	0.223	0.472	0.001	3.51	0.411	القدرة على التفكير

المصدر: من إعداد الطالبان بناء مخرجات SPSS.

انطلاقاً من الجدول رقم (2 - 32) وجود علاقة تأثير موجبة بين التفكير وجودة التعليم العالي وحيث بلغ ميل معادلة معامل الانحدار (0.411) مما يبين أن (41.1%) من التحسينات التي تحدث



على جودة التعليم العالي تعود إلى التفكير، والقيمة (1.91) تمثل مساهمة العوامل الأخرى، في حين بلغت قيمة  $T(3.51)$  وجود معنوية.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.223) مما يعني أن (22.3%) من التحسينات التي تحدث على جودة التعليم العالي تعود إلى التفكير، وبلغ معامل الارتباط (0.472) أما قيمة  $F(12.326)$  وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة على وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين المعرفة الضمنية والجودة في التعليم العالي

### المطلب الثاني: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها من الدراسة التطبيقية لعينة الأساتذة، وصولاً إلى تفسيرها و معرفة اثر المعرفة الضمنية على جودة التعليم العالي في جامعة ادرار.

**أولاً مناقشة الفرضية:** نصت فرضيات الدراسة المتعلقة بتحليل التباين الأحادي ANOVA والتباين الثنائي لمعرفة إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين (المعرفة الضمنية ، جودة التعليم العالي ) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$ ، حيث ظهرت النتائج التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: دلت على أنه توجد علاقة في آراء العينة حول الخبرة وبين جودة التعليم وعليه تم رفض الفرضية الصفرية .

-الفرضية الفرعية الثانية: دلت على أنه توجد علاقة في آراء العينة حول المهارة وجودة التعليم وعليه تم رفض الفرضية الصفرية .

الفرضية الفرعية الثالثة : دلت على أنه توجد علاقة في آراء العينة حول الحدس وبين جودة التعليم وعليه تم رفض الفرضية الصفرية .

-الفرضية الفرعية الرابعة : دلت على أنه توجد علاقة في آراء العينة حول التفكير وعليه تم رفض الفرضية الصفرية

ثانيا/ مناقشة الفرضية الرئيسية (1) نصت الفرضية الرئيسية محل الدراسة على أنه:

**يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية بأبعاده وجودة التعليم العالي**

من خلال النتائج تبين لنا أن المعرفة الضمنية تؤثر على جودة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة مما يعني قبول الفرضية الرئيسة القائمة على وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المعرفة الضمنية بأبعاده وجودة التعليم العالي في العينة المدروسة، مما يعني أن الجامعة تهتم بالمعرفة الضمنية وإدارته وتنميته وتطويره، من أجل تحسين جودة التعليم وزيادة كفاءتها وفعاليتها ومن خلال الفرضية الرئيسية تبلورت لنا فرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى نصت على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وجودة التعليم العالي.**

حيث أظهرت النتائج على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وجودة التعليم العالي عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية على لا يوجد تأثير بين الجودة التعليم العالي والخبرة وقبول الفرضية البديلة القائمة ، وهذا يدل على أن الجامعة تمتلك الخبرة قادر على الإبداع والابتكار.

**الفرضية الفرعية الثانية نصت على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارة وجودة التعليم العالي.**

ومن خلال النتائج تبين لنا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية المهارة وجودة التعليم العالي وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

- تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الطرق والأدوات المستخدمة في إعداد الاستبيان وكذلك إلى عرض ومناقشة أهم النتائج الموصل إليها لمتغيرات الدراسة (المعرفة الضمنية وجودة التعليم العالي)، من خلال القيام بعدة اختبارات من أن التأكد من صحة وثبات الفرضيات وقد توصلنا إلى أهم النتائج :
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  تبرز تأثير المعرفة الضمنية على جودة التعليم العالي
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  تبرز تأثير بين الخبرة والجودة التعليم العالي.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  تبرز تأثير بين المهارة والجودة التعليم العالي.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  تبرز تأثير بين الحدس والجودة التعليم العالي.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  تبرز تأثير بين قدرة على التفكير والجودة في التعليم العالي.

خاتمة

تتطلب بيئة التعليم العالي إدارة فعالة وإحساساً كبيراً ووعياً مستقبلياً وقدرة على التركيز لفهم وإستيعاب التغيرات المعقدة، فمنظمة التعليم العالي تتطلب تعليماً مميزاً وقدرة على توليد قدرات ومعارف جديدة، وإدراك لمعنى التكيف مع التغيرات الدولية بإعادة النظر في مفهوم التعليم، وإعادة الإعتبار لتثمين المعرفة بأخص المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد وذلك بإحداث تكيفات في الأنماط والطرائق التعليمية

إن بقاء وإستمرار منظمات التعليم العالي في ظل التغيرات الحديثة يتطلب منها رؤية بعيدة المدى ومقدرة عالية على مواجهة هذه التغيرات ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني أحداث المفاهيم والتركيز على الجودة التعليمية، بما يحقق لها أهدافها وأهداف المجتمع ومواكبة المنظمات التعليمية الأخرى .

توجه منظمات التعليم العالي في الجزائر مجموعة كبيرة من التحديات، والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعتها وأسلوب عملها التقليدي سواء من ناحية الإدارة أو التعليم أو الأساليب والتقنيات أو الهياكل أو المبنى أو أهداف وطرق التقييم وطرق التعامل مع المجتمع وتزويده بالمهارات العلمية المدربة للقيام بوظيفة التقدم والازدهار.

### ثانياً: النتائج الدراسة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة التي تمحورت حول المعرفة الضمنية وأثرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي، وبإتباع المنهج والأدوات المبينة سابقاً، وبالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات توصلت الدراسة مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين هما :

#### • النتائج النظرية

إستناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة، نستنتج مايلي :

1. تعتبر المعرفة الضمنية من معارف غير ملموسة وغير ظاهرة يستحضرها الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان و إتخاذ القرارات صائبة .
2. تحقيق المعرفة الضمنية لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده : الخبرة ،المهارة، الحدس، التفكير .
3. إن جودة التعليم العالي هي تحقيق مجموعة من الإتصالات بالطلبة بهدف كسبهم معارف وإتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة .

4. لتحقيق جودة في التعليم لابد من توفر أبعادها المتمثلة في الإعتدادية والكفاءة ،الإستجابة والأمان المصدقية ،إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة .

• نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية أن جل أفراد العينة يمثلون

الذكور وتتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى أقل من 40 سنة، ويشغلون منصب أستاذ، لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات ، بدرجة أستاذ محاضر أ وب .

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة مايلي :

✓ امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين لخبرة في مجال تخصصهم وتوظيفها في محافظة على سياسة الإدارة.

✓ يتوفر لدى موظفين والإداريين الجامعة ادرار المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.

✓ تبين أن موظفين والإداريين جامعة ادرار يعتمدون على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي .

✓ يستفيد موظفي الجامعة من التجارب السابقة للموظفين السابقين .

✓ تلتزم الجامعة ادرار بأخلاقيات المهنة في أقسامها الإدارية والخدمية لأداء مهامها على أكمل وجه .

✓ تقوم الجامعة بإجتماعات دورية ومنتظمة يتم فيها مناقشة إقتراحات وشكاوى الطلبة.

✓ تساهم أعضاء الهيئة تدريسية بالجامعة بتقديم مساعدة كافية لطلبة .

✓ توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريسية المعلومات التي تساعد في حل مشكلات لدى الطلبة .

✓ تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ برامج تعليمية في موعد المحدد.

✓ تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة في تعامل مع الأطراف الأخرى .

✓ يستطيع موظفين الجامعة إستنباط الحلول حول المشكلات التي يتلقونها .

### ثالثاً: إثبات إختبار الفرضيات

1. أثبتت نتائج الدراسة الى أنه توجد علاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية وبين جودة التعليم العالي .
2. كما أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بفروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية تعزى المتغيرات الوصفية عند مستوى معنوية 5% إلى :
  - لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الخبرة العلمية.
  - لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول المعرفة الضمنية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية .
  - لاتوجد فروقات على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الخبرة العلمية.
  - لاتوجد فروقات على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة التعليم تبعاً لمتغير الدرجة العلمية .
  - أثبتت الدراسة صحة الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وجودة التعليم العالي.

### رابعاً :التوصيات

1. ضرورة تبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة خدمة التعليم الارتقاء بمستوى المعرفة الضمنية، أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض
2. يجب الاهتمام والتركز على تحويل المعرفة الضمنية لدى الهيئة التدريسية بالجامعات الى معرفة واضحة وصريحة، يمكن تنميتها واستغلالها والاستفادة منها بالشكل الصحيح ضمن برنامج عمل محدد مسبقا الأمر الذي يرفع م كفاءة العمل بالجامعة
3. على منظمات الأعمال تعزيز ما يتمتع به أعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال عقد العمل وتطويرهم.

### خامساً :آفاق الدراسة:

على ضوء كل ما سبق اتضح أن هذه الدراسة تعتبر تمهيدا لإنبثاق إشكاليات أخرى يمكن أن تكون منطلق لدراسة حالات أخرى و التوسع في هذا المجال:

- ✓ دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم .
- ✓ المعرفة الضمنية وأثارها على القرارات الإستراتيجية .
- ✓ إدارة المعرفة كأساس لتحقيق الأداء مستدام ومتميز .
- ✓ المعرفة هي مفتاح موائمة الإستراتيجية لرأس المال الفكري .



قائمة المصادر  
والمراجع

**1. المراجع باللغة العربية :**

**1. الكتب**

1. عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي ، التعلم التنظيمي والمنظمة الإدارية المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، 2010 .
2. عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى 2006، الطبعة الثانية 2009، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2005.
3. كاظم خضير حمود، منظمة المعرفة ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2010.
4. محمد عبده حافظ ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة - مصر، 2009.
5. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق لنشر والتوزيع عمان الاردن ، 2008 .
6. نشار السيد السيد، أساسيات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الثقافة العلمية لنشر والتوزيع الإسكندرية 2012.

**1. مذكرات والأطروحات الجامعية : -**

7. أبو عودة ، إسماعيل صالح ، دور أنماط قيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني ، بمحافظة الجنوبية ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين ، لنيل درجة الماجستير، 2016.
8. أسماء فنيش، نادية طلحاوي، أثر معرفة على التعلم التنظيمي الدور المعدل التكنولوجي دراسة من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة ، مذكرة ماستر، علوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، ادرار 2019
9. سميرة صويلح ، توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري ، مذكرة ماستر، فرع تسيير منظمات ، تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012/2013
10. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإقتصادية ، جامعة سطيف، 2013/2014.

## قائمة المصادر و المراجع

11. عائشة مرابطي، محددات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية – ادرار، قسم تسيير، إدارة أعمال، 2017.
12. لالة عقباوي ، جميلة الفضة، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التوجه نحو التميز التنظيمي مذكرة ماستر، جامعة أدرار ،العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ، إدارة أعمال ، 2020/2019.
13. محمد مالكي، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في منظمات أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، مقاولاتية ، جامعة ادرار ، 2020/ 2021.
14. نجوى حرنان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية ، مذكرة ماستر، جامعة خيضر، بسكرة، 2013/2014.
15. نسرين صالح، محمد صلاح الدين، تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام النموذج أداء الفعلي دراسة حالة كلية التربية، جامعة عين الشمس – مصر – ( بلا سنة )
16. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وآثارها على جودة التعليم العالي، علوم التسيير، مذكرة ماجستير جامعة منثوري، قسنطينة، 2011/2012.
17. هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي ، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي مذكرة ماجستير، جامعة عين الشمس ، كلية التجارة ، إدارة أعمال ، غزة – فلسطين ، 2015 .
18. رفيقة بوطاجين ، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التجارية ، 2018/2019
19. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، جامعة منثوري – قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، علم مكتبات ، 2008/2009.
20. خاتمة بحاجي، سلوى يعقوب، أثر المعرفة الضمنية في القرارات إستراتيجية ، مذكرة ماستر، علوم التسيير إدارة أعمال ، جامعة ادرار، 2018/ 2019.

مؤتمرات والملتقيات :

21. أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية، في ظل مفهوم الإدارة المعولمة دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، المؤتمر العالمي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان طرابلس، لبنان، 15 — 17 ديسمبر 2012 .

المجلة :

22. أحمد بن خليفة ،سليمة مسعي محمد، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المؤسسات الخدمية مؤسسة اتصالية، جامعة الشهيد حمه لخضر — الوادي ،الجزائر ، مجلة مهل الإقتصادي ،المجلد3، العدد 1 2020/06/30.

23. مراد بلخيري، خديجة شناف، معايير ضمان جودة التعليم العالي — عرض بعض نماذج العالمية مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر — الوادي — العدد 24 ، ديسمبر 2017.

24. منى مسغوني، عائشة سلمة، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، جامعة الشهيد حمه الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية ، العدد 2 ، 2017

الأجنبية :

25. 1. Cowan, Robin, C, & David, Paul, A & Foray, Dominique, (2000). The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness, Industrial and Corporate change. Oxford University press, v, 9, N, 2.

26. 2. Wiig, Karl (1993), Knowledge Management Foundation 'thinking about Thin Kiing how pepo pleand Organiztion Createre present and USE Knowledge U, S, A , Schema, press.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية احرار

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان البحث

السادة الأساتذة .....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تدخل ضمن إطار البحث العلمي لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال. وتهدف هذه الدراسة "لمعرفة أثر توظيف المعرفة الضمنية على جودة خدمة التعليمية"، لذلك نود منكم المشاركة في هذه الدراسة وهذا الإستبيان بكل موضوعية ودقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى موضوعية إجاباتكم ، كما نعلم سيادتكم أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وستقدم إجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعوناً كبيراً في التوصل إلى النتائج الموضوعية.

ولكم جزيل الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة ( √ ) في الخانة المناسبة لك:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي:

ليسانس  ماستر  ماجستير دكتوراه

3- المسمى الوظيفي:

إداري  أستاذ  أستاذ وإداري

4- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

5- الخبرة العملية:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10  من 10 إلى أقل من 15  من 15 فما فوق

6- درجة العلمية :

أستاذ تعليم العالي  أستاذ محاضر أ  أستاذ مساعد أ

أستاذ محاضر ب  أستاذ مساعد ب

أولاً: محور المعرفة الضمنية:

الأسئلة التالية متعلقة بأبعاد المعرفة الضمنية ، وتعرف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وسلوكياتهم .

الرجاء وضع العلامة ( √ ) في الخانة المناسبة التي تعتقدها أكثر ملاءمة من وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
<b>1-الخبرة</b>						
01	يوجد لدى الموظفي الجامعة خبرات في مجال الدراسة تخصصهم .					
02	يوظف موظفواً بالجامعة خبراتهم في المحافظة على سياسة الادارة.					
03	يخصص موظفواً الوقت الكافي للتعلم من تجارب الجامعات الأخرى .					

					يستطيع الموظف بالجامعة استنباط الحلول حول المشكلات التي يتلقونها .	04
					توجد قدرة للموظفي الجامعة على تقييم المواقف وتصحيحها .	05
<b>2-المهارة</b>						
					يتوفر لدى موظفواً بالجامعة المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	06
					يساهم موظفواً الجامعة بتطوير طرق العمل بالمؤسسة والأنشطة المتعلقة بها.	07
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم.	08
					يتمتع الموظف بمهارات التحليل والتشخيص الدقيق للمشاكل المعقدة.	09
					يتمتع موظفواً الجامعة بالجاهزية لاستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في حل المشكلات واتخاذ القرار .	10
					يمتلك موظفواً الجامعة مهارات التعامل مع الطلبة .	11
<b>3- الحـدس</b>						
					يمتلك موظفواً بالجامعة القدرة على التنبؤ والتعامل مع المجهول.	12
					يستخدم موظفواً الجامعة العصف الذهني عند معالجة المواقف الغامضة.	13
					يتمتع موظفواً الجامعة بالقدرة على التخيل والفراسة.	14
					يعتمد موظفواً الجامعة على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي.	15
					يستطيع موظفواً الجامعة التعرف بالأحداث الخاطئة والصحيحة وتوضيح ما يعرفونه.	16
<b>4- القدرة على التفكير</b>						
الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
17	يتمتع موظفواً الجامعة بالقدرة العالية على اكتشاف الأخطاء داخل العمل.					
18	يستفيد موظفواً الجامعة من التجارب السابقة للموظفين السابقين.					
19	يمتلك موظفواً الجامعة القدرة على معالجة المشكلات من					



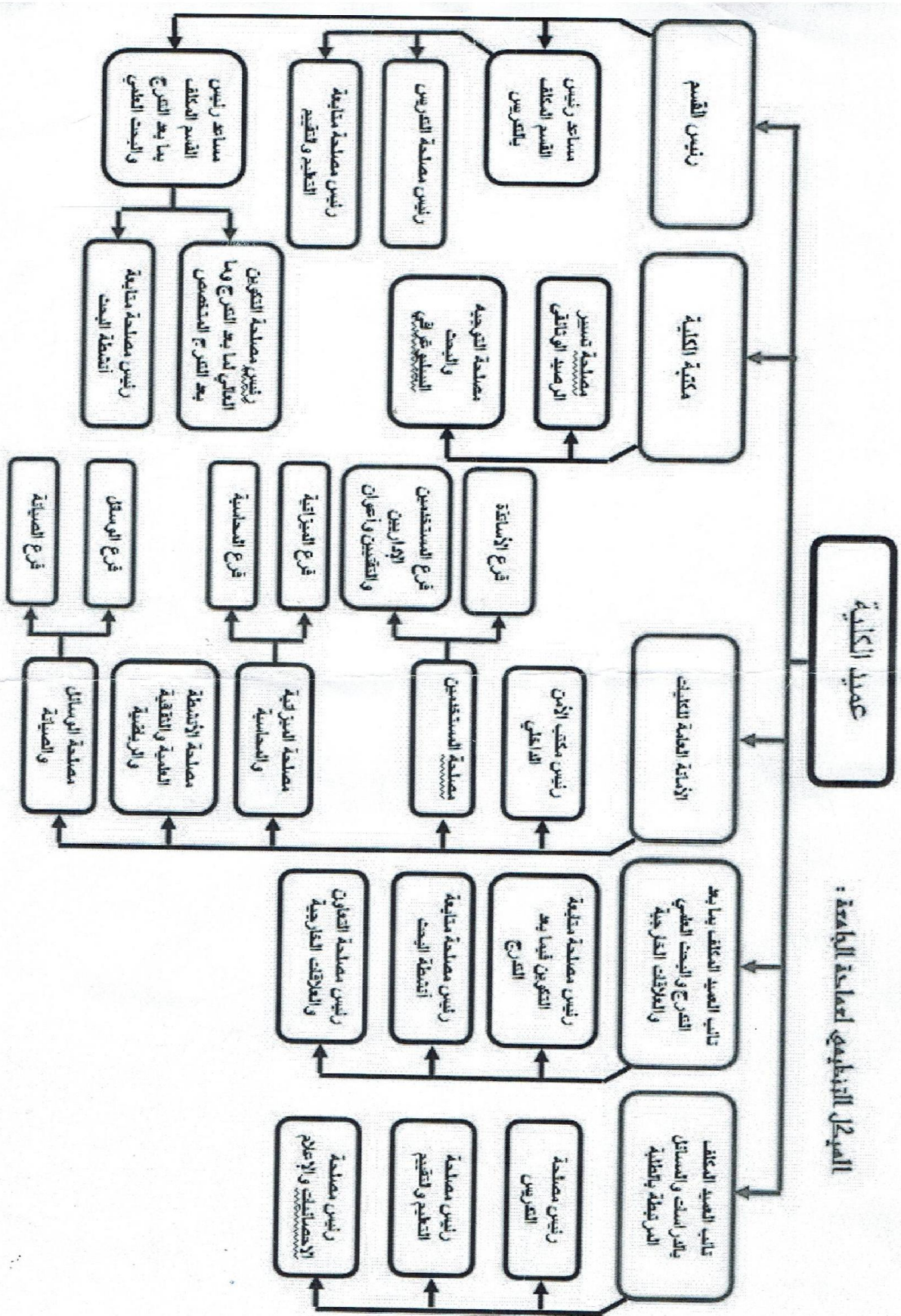
					خلال التقييم وطرح الحلول.
					20 يحرص موظفوا الجامعة على تحقيق التوازن بين السرعة والدقة في الانجاز.
					21 يوجد لدى موظفوا الجامعة لقدرة على تنسيق الافكار واستخلاص النتائج.
					22 يتمتع موظفوا الجامعة برؤية نقدية للحلول والأفعال المقترحة من الآخرين.
					23 يخصص موظفوا الجامعة جزء من تفكيره في البحث والتطوير لصالح إدارتهم .

### ثانياً: محور جودة التعليم :

الأسئلة التالية متعلقة بدرجة التعليم في الجامعة ،وهو التفوق والتميز في نوعية المنتج أو الخدمة مقدمة في أي مجال .  
الرجاء وضع العلامة (√) في الخانة المناسبة التي تعتقدها أكثر ملاءمة من وجهة نظرك :

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يتم صياغة الأهداف ورسالة الجامعة بأسلوب واضح يمكن قياسه.					
2	تعتمد الجامعة على برامج تعليمية وفق ما يتطلبه سوق العمل .					
3	تقيس الجامعة جودة خريجها من خلال عملية توظيفهم .					
4	تلتزم الجامعة بأخلاقيات المهنة في التعامل مع مختلف الأطراف.					
5	تختار الجامعة أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمية لأداء مهامها على أكمل وجه .					
6	تساهم الجامعة بدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي معنوياً.					
7	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم .					
8	يتوفر لدى الجامعة مركز إرشادي لخدمة الطلبة وتوجيههم.					
9	تستخدم أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة أساليب ووسائل تعليمية تتناسب مع حاجات الطلبة .					
10	هناك إجتماعات دورية ومنتظمة يتم فيها مناقشة إقتراحات وشكاوى الطلبة.					
11	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة بتقديم مساعدة كافية لطلبة .					

					توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة تدريسية المعلومات التي تساعد في حل المشكلات لدى الطلبة .	12
					تلتزم وتنفذ إدارة الجامعة البرامج التعليمية في موعد الذي تحدده .	13
					تحرص إدارة الجامعة على جودة تعليمية لتقديم أفضل خدمة .	14



## المخلص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر توظيف المعرفة الضمنية على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (70) استبيان على عينة الدراسة، وتم تحليل (45) استبيان المتمثلة في الاستبيانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج spss بالاعتماد على تحليل ANOVA والانحدار الخطي البسيط . وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد المعرفة الضمنية على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للجامعة محل الدراسة من أجل التركيز والإهتمام على تحويل المعرفة الضمنية لدى هيئة التدريس بالجامعة، والعمل الإدارة بشكل كبير في تحديد المشاكل وتساعد على إيجاد الحلول بطريقة مبتكرة ومستمرة.

الكلمات المفتاحية : المعرفة الضمنية ، الخدمة ، جودة التعليم ، تعليم عالي

## Summary

This study seeks to identify the impact of using tacit knowledge on the quality of educational service in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Adrar University. To achieve the objectives of the study, 70 questionnaires were distributed to the study sample, and 45 questionnaires were analyzed which are valid for analysis using SPSS based on ANOVA analysis and simple linear regression.

The most important findings were that there is a statistically significant impact of the implicit knowledge dimensions on the quality of the educational service at the university in question at a moral level of 5%. In the light of those findings, the study made a number of recommendations and proposals that are necessary for the university in question to focus on and pay attention to transferring the tacit knowledge of the university's teaching staff, and to work in management to significantly identify problems and help find solutions in an innovative and continuous manner.

**Keywords** : Tacit knowledge, service, quality of education, Higher education.