



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراوية أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه L.M.D

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر  
جامعة ادرار انموذجا

إشراف

أ.د. بوشري عبد الغني

إعداد الطالب

بن عبد الرحمن محمد

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بن الدين احمد	أستاذ	جامعة أدرار	رئيسا
أ.د. بوشري عبد الغني	أستاذ	جامعة أدرار	مشرفا
أ.د. ساوس الشيخ	أستاذ	جامعة أدرار	ممتحنا
أ.د. علالي فتيحة	أستاذ	جامعة أدرار	ممتحنا
د.عزيزي احمد عكاشة	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	ممتحنا
د.عزاوي عبد الباسط	أستاذ محاضر أ	جامعة تامنغست	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ  
يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ  
شَيْءٍ قَدْرًا﴾ الطلاق: 2 - 3

صدق الله العظيم

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا في سبيل الله عمنكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين (سيدنا محمد  
صلى الله عليه وسلم)

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر  
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب (أمي  
الحبيبة)

إلى جميع أفراد عائلتي الذين كانوا خير عون لي طوال مسيرتي الدراسية إلى أستاذي  
الفاضل الذي كان خير مشرفاً في هذا العمل المتواضع إلى جميع أساتذتي إلى زملائي  
وزميلاتي أينما كانوا وإلى من قدم لي العون والمساعدة

أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

بن عبد الرحمن محمد



# الشكر والتقدير

نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الأستاذ  
الدكتور بوشري عبد الغني الذي لم يبخل علينا بنصائحه  
القيمة وتوجيهاته المجدية، رغم انشغالاته العديدة.  
كما نتقدم بشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من  
بعيد في إنجاز هذا العمل

# الفهرس العام

فهرس المحتويات	
	الاهداء
	الشكر
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
أ - ج	المقدمة العامة
الفصل الاول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة	
05	المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة التشاركية
05	المطلب الأول: ماهية المعرفة التشاركية
07	المطلب الثاني: أهمية المعرفة التشاركية
08	المطلب الثالث: متطلبات المعرفة التشاركية
12	المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة التعليم العالي
12	المطلب الأول: ماهية التعليم العالي وجوده
19	المطلب الثاني: معايير وخطوات تطبيق جودة التعليم العالي
22	المطلب الثالث: مراحل ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
26	المبحث الثالث: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي
26	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي
31	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته
34	المطلب الثالث: عناصر وأساليب ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
39	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل
39	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمتغير المستقل
50	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل
55	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع
55	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمتغير التابع
67	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع
73	المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

73	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
74	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية
76	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر	
78	المبحث الأول: بناء نموذج الدراسة وتشخيصه
78	المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة والنموذج الدراسة
83	المطلب الثاني: تشخيص بيانات بنى ومؤشرات النموذج
93	المطلب الثالث: تقييم الصلاحية التمييزية لنموذج الدراسة
104	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية للعينة ومتغيرات الدراسة
104	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
107	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
116	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
116	المطلب الأول: النموذج البنائي للدراسة
119	المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام النموذج البنائي
123	خلاصة الفصل
124	الخاتمة العامة
127	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقاييس التفلطح والالتواء لمؤشرات القياس	83
02	المقاييس الوصفية لمتغيرات الكامنة	85
03	مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الدراسة	86
04	معامل تضخم التباين $vif$	86
05	تقييم موثوقية مقياس المعرفة التشاركية	87
06	تقييم موثوقية مقياس التخطيط الاستراتيجي	89
07	تقييم موثوقية مقياس ضمان جودة التعليم العالي	90
08	صدق موثوقية مقياس ضمان جودة التعليم العالي	92
09	معاملات التحميل التقاطعية	95

96	معاملات التحميل التقاطعية لبناء التخطيط الاستراتيجي	10
98	معاملات التحميل التقاطعية للمتغير ضمان جودة التعليم العالي	11
101	ميعار فورنل لاركر Fornell-Larcker	12
102	معيار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT)	13
102	معيار بوتستراب نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT)	14
104	توزع عينة الدراسة بحسب الجنس	15
105	توزع عينة الدراسة بحسب السن	16
105	توزع عينة الدراسة بحسب الدرجة العلمية	17
106	توزع عينة الدراسة بحسب الكلية المنتمي إليها	18
107	التحليل الوصفي لعبارات محور إدارة المعرفة	19
109	التحليل الوصفي لعبارات محور المعرفة التشاركية	20
111	التحليل الوصفي لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	21
113	التحليل الوصفي لعبارات محور ضمان جودة التعليم العالي	22
116	نتائج معاملات الأثر للنموذج	23
116	نتائج معاملات حجم الأثر $f^2$ للنموذج	24
119	نتائج اختبار الفرض الأول	25
120	نتائج اختبار الفرض الثاني	26
121	نتائج اختبار الفرض الثالث	27
122	نتائج اختبار الفرض الرابع	28

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الاطر الخمسة لتطبيق المشاركة بالمعرفة	01
81	نموذج الدراسة	02
100	معاملات التحميل التقاطعية	03
118	تقدير نموذج الدراسة	04

# المقدمة العامة

إن الانتقال إلى اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسات الاستثمار في مواردها المعرفية، والمتمثلة في رأسمالها البشري باعتباره من أهم الموارد الداخلية التي تمتلكها المؤسسة، لأنه من المعلوم أن الموارد البشرية في الوقت الراهن تعتبر حجر الأساس لنجاح المؤسسات، ومع تغير بيئة المؤسسة تغير تصور هذا المورد بمرور الوقت.

وفي هذا الاتجاه توجب أن تتبنى المؤسسات فلسفة إدارية أكثر انسجاماً مع هذه التغييرات وكذلك تلبية لاحتياجات مواردها البشرية المتزايدة، ومن هنا يظهر لنا جلياً دور مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تلعب دوراً أساسياً في بناء المجتمعات وتمييزها نظراً لطبيعة نشاطها ومواردها البشرية الفعالة والمتمثلة في فئة الأساتذة إذ يرجع لهم الفضل في تكوين وتخريج موارد بشرية باختصاصات ومهارات ومستويات متنوعة، وتقديم مساهمات فكرية ليتم تسخيرها جميعاً في خدمة وتطوير المجتمع وحل مشاكله.

وهذا عن طريق قيامها بثلاث مهام أساسية؛ تتمثل المهمة الأولى في تكوين الكوادر البشرية وتعزيز القدرات البحثية للتفاعل مع معطيات عصر المعلوماتية والمعرفة لغرس ثقافة البحث والتطوير. فيما تتمثل المهمة الثانية في تطوير البحوث العلمية في مجال العلوم الأساسية، أما المهمة الثالثة تعنى بتوفير مصدر مستقل للمعلومات يثري العملية البحثية في الارتقاء بالقدرات العلمية.

ولقد واجهت العديد من الجامعات مشكلات تتعلق بتطبيق هذه المهام، والتي يمكن تفاديها بالتركيز على التشارك وتبادل وجهات النظر والتي من المفترض أن تسود في الجامعات، حيث يعتبر تشارك المعرفة من العمليات المهمة في إدارة المعرفة والتي من شأنها أن تضمن نشر وتوزيع المعرفة بين الأفراد في المؤسسة التعليمية، وهو ما ينعكس إيجابياً على مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي كفاءاتهم البشرية والتي تضمن بالضرورة تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### 1- إشكالية الدراسة:

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات المعرفية التي كانت وما زالت تلعب دورا أساسيا في بناء المجتمعات وتميبتها لهذا كان لزاما الجهات الوصية ايجاد الطرق والأليات التي تساعد على تحسين جودتها، ومن هذا المنطلق وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية دراستنا كما يلي:

إلى أي مدى تساهم المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في ظل تبني التخطيط الإستراتيجي في جامعة أدرار؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

لمعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيمها إلى أسئلة فرعية كما يلي:

- هل توجد علاقة بين المعرفة التشاركية والتخطيط الإستراتيجي؟
- هل توجد علاقة بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة؟
- هل توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وضمان الجودة؟
- هل توجد علاقة بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة في ظل وجود التخطيط الاستراتيجي؟

### 3- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  للمعرفة التشاركية على التخطيط الإستراتيجي؛
- يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة؛
- يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  للتخطيط الإستراتيجي على ضمان الجودة؛
- يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة في ظل وجود التخطيط الاستراتيجي.

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بناء إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة، ومحاولة الاقتراب من ماهية المعرفة التشاركية وكذا جودة التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي؛



- عرض وتحليل مختلف الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، ومناقشة هذه الدراسات لاستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية، وهذا بغيت معرفة ما يميز دراستنا عن سابقتها؛
- بناء نموذج يظهر العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تأثير بعضها على بعض؛
- التوصل الى نتائج تسمح لنا باختبار صحة فرضيات الدراسة وتجيبنا على إشكالية الدراسة، وبالتالي الوصول الى تصور يأمل من خلال الطالب أن يساهم في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال تبني المعرفة التشاركية.

### 5- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذه الموضوع من طبيعة المتغيرات التي تتناولها وهم المعرفة التشاركية وجودة التعليم العالي، بالإضافة الى التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيطي، حيث يمثلون متغيرات معاصرة وضرورية لأي جامعة تسعى لمواكبة التطور السريع، كما توفر هذه الدراسة قاعدة معرفية مفيدة في ظل النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين المعرفة التشاركية وجودة التعليم العالي.

### 6- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

إن طبيعة الموضوع محل الدراسة، دفع إلى الاعتماد على بعض المناهج المحددة في مقدمتها المنهج الوصفي وهذا في بعض أجزاء الدارسة عند التطرق لمختلف الجوانب النظرية للموضوع، وذلك بالإستعانة بما هو متوفر مصادر ومراجع عربية وأجنبية من الكتب والرسائل الجامعية والدوريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما تم استخدام منهج دراسة حالة وذلك باختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة وجمع البيانات باستخدام الطرق الإحصائية في أداة الإستبانة الإلكترونية وتفرغها في البرنامج الإحصائي SPSS للعلوم الاجتماعية، وباستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ببرنامج plspm(R)، أما مجتمع الدراسة هم الباحثين والموظفين بجامعة أدرار والذين يملكون بريد إلكتروني مهني.

7- حدود الدراسة: من الناحية المكانية تناولت الدراسة مساهمة المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في جامعة أدرار أنموذجا، أما من ناحية الحدود البشرية فقد تمثلت في الأساتذة وطلبة الدكتوراه الذين يملكون بريد إلكتروني مهني، في حين أجريت الدراسة الميدانية في الفترة ما بين بداية شهر نوفمبر 2020 وشهر أبريل 2022

### 8- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختيار الموضوع وهي:

- الأسباب الذاتية: تتمثل الأهداف الدافعة لهذا الموضوع فيما يلي:
  - الميول الشخصي لهذا النوع من الموضوعات؛
  - نزعة ذاتية دفعتنا لمحاولة التعامل مع برامج التحليل الاحصائي.
- الأسباب الموضوعية:
  - ارتباط الموضوع بالتخصص؛
  - قلة الدراسات التي تناولت موضوعات المعرفة التشاركية.

### 9- تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول بحسب طريقة IMRAD؛ الفصل الأول تطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة الثلاث (المعرفة التشاركية، التخطيط الاستراتيجي، جودة التعليم العالي)، أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لمعالجة الدراسات السابقة من خلال عرض أهم الدراسات التي سبق أن قامت بدراسة هذا الموضوع سواء بكلا المتغيرين أو أحدهما على الأقل، وقت تنوعت هذه الدراسات بين العربية منها والأجنبية، أما الفصل الثالث والأخير فهو لإسقاط الأدبيات النظرية على الواقع من خلال ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وذلك من خلال استخدام مختلف الطرق والأدوات ومعالجة البيانات بالبرامج (SPSS V28 EXCEL 2016, R). لإستخلاص النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول:  
التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

## تمهيد:

يولي العالم اليوم اهتماما كبيرا بالمعرفة، إذ تهدف مختلف المؤسسات إلى امتلاك أكبر قدر من المعارف التي تؤهلها الدخول المنافسة العالمية، والتميز عن باقي المؤسسات، في إطار ما يوفره الاستخدام الأمثل للأصول المعرفية عن طريق تداول مختلف أنواع المعرفة وتبادلها بين الأفراد والتفاعل في حوارات مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وهذا ما أدى إلى ظهور مدخل علمي حديث يهدف إلى تعزيز استخدام المعرفة من خلال اعتماد ممارسات سليمة للتعامل معها أطلق عليه "المعرفة التشاركية" أو "التشارك المعرفي"، والذي سعت العديد من المؤسسات إلى إدراجه ضمن ممارساتها بما فيها مؤسسات التعليم الجامعي التي تكون في بيئة قائمة على المعرفة التي تتحول باستمرار، لهذا كان لزاما على الجهة الوصية على هذه المؤسسات الجامعية القيام بخطط استراتيجية، إذ يعد التخطيط الإستراتيجي وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة ولا يمكن أن تتخلى عنها أي مؤسسة لتحقيق المراد منها.

لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة التشاركية؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة التعليم العالي؛
- المبحث الثالث: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي.

## المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة التشاركية

يعد مفهوم المعرفة التشاركية من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي جذبت اهتمام الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة والذين يعملون بشكل خاص على تطوير وتحسين أداء الشركات.

## المطلب الأول: ماهية المعرفة التشاركية

إن جوهر عملية المعرفة التشاركية هو عنصر المعرفة، كما تعد المعرفة التشاركية المكون الأهم في عملية إدارة المعرفة، لهذا قبل التطرق لمفهوم المعرفة التشاركية لابد من التطرق لمفاهيم موجزة لمصطلح المعرفة وإدارة المعرفة

## الفرع الأول: مفهوم المعرفة، إدارة المعرفة

## أولاً: مفهوم المعرفة

إن المعرفة مصطلح قديم متجدد، ويختلف باختلاف زاوية النظر إليه وفيما يلي أهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم مصطلح المعرفة

**التعريف الأول:** المعرفة هي: رأس مال فكري، أي هو مجموعة من القدرات المتميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** المعرفة هي مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رميدي عبد الوهاب، اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية (تحدي المنطقة العربية)، بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، 2008، ص48

<sup>2</sup> Davenport hand and prusk p,working, knowledge, harvard business school, 1998, p19.

<sup>3</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص17

ثانياً: إدارة المعرفة

يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها هي التخطيط المنهجي لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق فاعليتها في المؤسسة، فهي ترمي بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة مميزة لا تستطيع المؤسسات الأخرى أن تقوم بمثلها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.<sup>1</sup>

كما يقصد بإدارة المعرفة على أنها العمل المنظم الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتمحيص وترتيب وخرن كافة المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

وتعرف جامعة تكساس إدارة المعرفة "بأنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات و اختيارها وتنظيمها و تصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات، وفي التعلم وزيادة القدرة على التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها"<sup>3</sup>

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة التشاركية

يوجد اتجاهان عالجا مفهوم التشارك في المعرفة، يتمثلان في الاتجاه الإدراكي والتوجه البنائي للمعرفة بشكل عام، أما الاتجاه الأول فيتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تغييرها من شخص لآخر بسهولة.

بينما يرى أصحاب التوجه الثاني (البنائي) أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية.<sup>4</sup>

وتعرف المعرفة التشاركية بأنها تداول مختلف أنواع المعرفة وتبادلها بين الأفراد والتفاعل في حوارات مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها، حيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم لتكوين أفكار عقلية حديثة، والوصول والعمل بأن واحد على الوثيقة نفسها، ومن مواقع مختلفة، والتنسيق بين النشاطات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص16.

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص93.

<sup>3</sup> عثمان علاء محمد خليل، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير

منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص27.

<sup>4</sup> Jyrama, A; Kauppila, P & Rajala, R.. Knowledge Sharing through Virtual Teams across Borders and Boundaries. International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities, April 26–28, 2009, p16.

كما تعرف التشارك المعرفي بأنه أداة للوصول إلى المعرفة من خلال الخبرة والبحث المنتظم، وإدارة المعلومات والمعرفة وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها ونشرها. كما نقصد بالتشارك المعرفي بأنه تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية تقديم مساعدة للآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، تطبيق السياسات وتطوير أفكار حديثة.<sup>2</sup>

وتشير مشاركة المعرفة إلى النشاط الاجتماعي التفاعلي الذي يجعل الآخرين يقدمون على مشاركة الأفكار، وتقديم النصح والإرشاد والتشاور للأفراد الذين يتلقون التعلم من خلال الملاحظة، والاستماع، والاستجابة، فالمعرفة التشاركية نشاط يتوقف على التفاعل الإنساني الذي يتناقله الأفراد من خلاله معارفهم المكتسبة، وما ينتج على ذلك من توسع للمعرفة على مستوى المؤسسة، فالتشارك المعرفي ليس مجرد إعادة هيكلة للرصيد المعرفي، وإنما هو معالجة تدفق المعرفة في سياق البيئة المحيطة، والمعرفة التشاركية عملية تحتاج إلى فضاء تخطيطي مميز يشجع على تفعيل إجراءات مشاركة المعرفة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية المعرفة التشاركية

تعتبر عملية المعرفة التشاركية من العمليات الأساسية داخل المؤسسة ويمكن التعرف على أهميتها من خلال ما يلي:

- يعمل التشارك المعرفي على استغلال الكفاءات المحورية للمنظمة ومساعدتها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة؛
- يساهم التشارك المعرفي في التقليل من المصاريف وتجنب الأخطاء؛<sup>4</sup>
- يساعد التشارك في المعرفة الموظفين في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، كما يساهم من رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي رفع مستواهم في المؤسسة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات؛

<sup>1</sup> سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1، 2014، ص 17-46، ص 22

<sup>2</sup> إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية بمدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 24.

<sup>3</sup> مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، جامعة أدرار، الموسم الجامعي 2019-2020، ص 52.

<sup>4</sup> جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، Revue des Economies financières bancaires et de management، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص 222.

- إن تطبيق التشارك في المعرفة يهدف الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويحافظ عليها، كما تستخدم المؤسسة نتائج التشارك في المعرفة كأداة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين حيث يساهم في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة، شروط مناسبة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء؛<sup>1</sup>

- خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية؛

- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات ومستلزمات نجاح المعرفة التشاركية

#### الفرع الأول: متطلبات المعرفة التشاركية

تتمثل متطلبات المعرفة التشاركية فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** هي شخصيتها ومناخها التي تحدد السلوك من قيم واعتقادات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة، التي تؤثر في تفكير العاملين، تتعدد أنماط الثقافة ومن بينها "الثقافة الداعمة وهي التي تتسم بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل، فكلمة كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة داعمة فهي تعزز مشاركة الأفراد لمعارفهم وخبراتهم من خلال تحفيز العمل الجماعي، وتسهيل وسائل الإتصال بينهم مثلا من خلال الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتقاسم المعارف ومشاركة المعلومات بسهولة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم وكسب معارف جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة؛

- **القيادة الفعالة:** هي القيادة التي تدعم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق إذ يعتبر " فريق العمل على أنه أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. فعملية التفاعل بين الأفراد من خلال العمل الجماعي تعزز تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين أعضاء الفريق، فهو أحد المتطلبات الرئيسية لعملية التشارك المعرفي، إذ لا يمكن تبادل ونقل وتحويل المعارف دون التفاعل بين مجموعة من الأفراد. كما أنها القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التحفيز، خلق بيئة عمل تشجع على حل المشاكل بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورة وطرق العمل، وكذا

<sup>1</sup> بن الدين نورالهدى، بن ديدة هوارى، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف Scibs، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 93.

<sup>2</sup> ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد 2، 2014، ص ص 129-130.



من خلال "النمط القيادي" الفعال الذي يسمح ويشجع ويحفز على تقديم الإقتراحات والأفكار، والمساهمة في حل المشاكل، فالقيادة بهذه الصبغة تدفع الانسان وتحفزه لتحصيل معارف حديثة إما من خلال التدريب وعوامل التحفيز، أو من خلال التعامل مع فريق العمل، فهي أيضا دعامة من دعائم تحقيق عملية التشارك المعرفي؛<sup>1</sup>

- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تشكيل فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بكل يسر؛
- مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأشخاص، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأشخاص بتفاصيل المهام المختلفة؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كألية فعالة في تسيير مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأشخاص من خلال تكوين فرق عمل افتراضية؛
- التدريب: يجب الاهتمام بتدريب المستخدمين على استعمال الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لتحسين ورفع مستوى عملية التشارك المعرفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف Scibs، مجلة نور

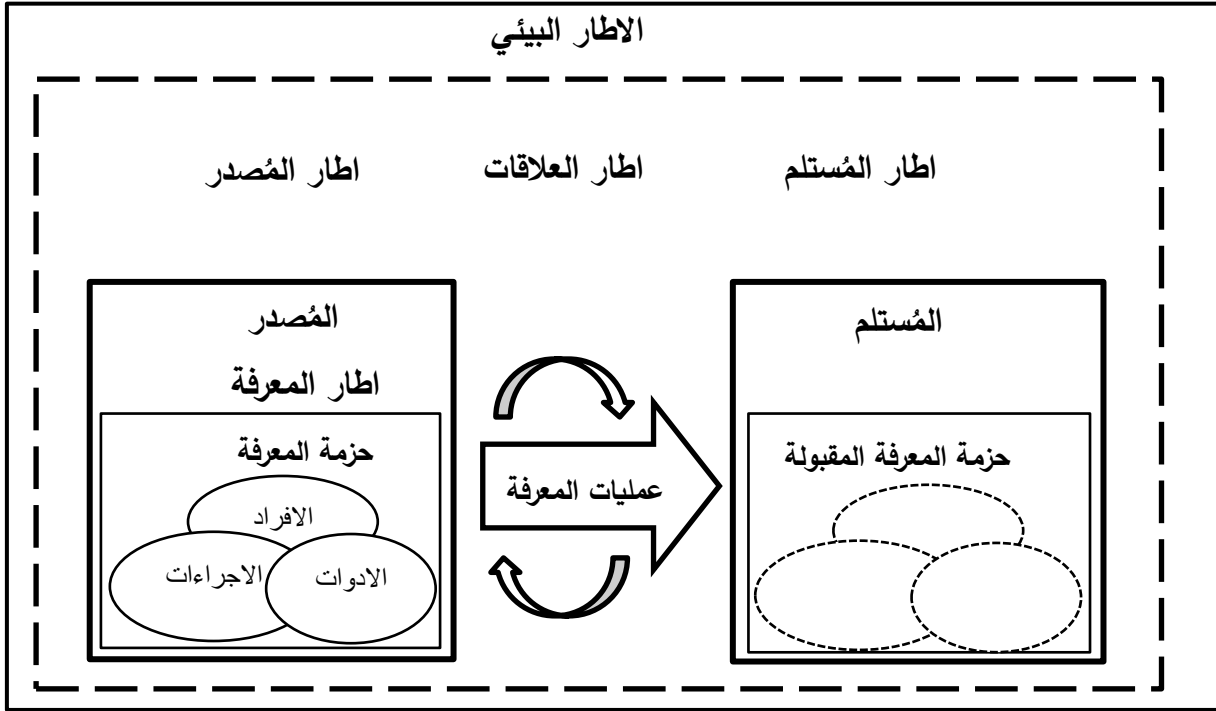
للدراستات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 95

<sup>2</sup> ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مرجع سابق، ص ص 129-130.

الفرع الثاني: مستلزمات نجاح عملية المشاركة بالمعرفة وأشكالها

يمكن القول ان مستلزمات المشاركة بالمعرفة بوصفها تتمثل على نحو رئيس في توفر الاطر الخمسة الموضحة في الشكل.

الشكل (1) الاطر الخمسة لتطبيق المشاركة بالمعرفة



المصدر: علي عبد الفتاح الشاهر، الخصائص الشخصية لصناع المعرفة وتأثيرها في امكانية المشاركة بالمعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، 2016، ص 31-54

وتبدوا من خلاله أن:<sup>1</sup>

1. إطار العلاقات: ويأخذ هذا الإطار عامل البعد بين الاطراف المشاركة بالمعرفة والمتمثلة بالمصدر والمُستلم، وينصب هذا العامل على المحاور الآتية:
  - البعد التنظيمي: ويتمثل بالأطراف في الهيكل التنظيمي.
  - البعد المادي: ويتمثل بالموقع المادي للأطراف.
  - بعد المعرفة: وتتمثل بالفجوة المعرفية بين الأطراف.
  - بعد العلاقة: ويهتم بفترة ونوعية العلاقات بين الأطراف.
2. إطار المعرفة: ويعنى هذا الإطار بالمعرفة التي يتم نقلها، والذي يتحدد ب:
  - وضوح المعرفة: ويتمثل بالمدى الذي يمكن أن يجعل المعرفة ظاهرة.
  - ترسيخ المعرفة: المدى الذي يمكن ان ترسخ فيه المعرفة في الافراد عملية وتقنية.

<sup>1</sup> علي عبد الفتاح الشاهر، الخصائص الشخصية لصناع المعرفة وتأثيرها في امكانية المشاركة بالمعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، 2016، ص 31-54

3. إطار المُستلم: يتحدد إطار المُستلم في المؤسسة بالآتي:

- الدافع: ما الدافع وراء المُستلم لتقي المعرفة.
- القدرة الاستيعابية: وتعني قدرة المُستلم على الفهم.
- الخبرة التعاونية: مستوى المهارات التعاونية للمُستلم.
- قدرة التحفظ: مدى قدرة المُستلم على التذكر.

4. إطار المُصدر: يتحدد إطار المُصدر في المؤسسة بالآتي:

- ثقافة التعلم: كم يُقيّم المُصدر التعلم.
- نية المُصدر: وتشير الى هدف المُصدر من المشاركة بالمعرفة.
- المصداقية من المُصدر الى المُستلم: وتضم ثقة المُستلم بالمُصدر.

5. الإطار البيئي: ويتحدد الإطار البيئي في عملية المشاركة بالمعرفة أساساً بالإعداد للعوامل

الاقتصادية السياسية، الثقافية، والمؤسسية.

أما بخصوص أشكال مشاركة المعرفة فينتق الباحث مع توافر نوعين من أشكال التشارك بالمعرفة هما:

- الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، او من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأصناع بين الأعضاء.
- الشكل غير المقصود: ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة التعليم العالي

تولي الدول المتقدمة عناية خاصة لتحقيق جودة التعليم العالي بسبب قناعتها بأنه يقع على عاتق جامعتها ومؤسسات التعليم العالي فيها مسؤولية إعداد وتأهيل أجيالها لمواجهة تحديات العصر، ولإيمانها أن الذي أصبح مطلوباً هو تعليم من نوع جديد تعليم يهيئ للفرد والمجتمع لحقائق وديناميكيات عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية التي أصبحت أهم خواص القرن الحادي والعشرين.

#### المطلب الأول: ماهية التعليم العالي وجودته

سنتطرق في هذا المطلب إلى الإطار العام للتعليم العالي من خلال عرض مفهومه وأهميته وكذا مكوناته ومختلف وظائفه.

#### 1. مفهوم التعليم العالي وأهميته

##### 1.1. مفهوم التعليم العالي

قبل الإشارة لمفهوم التعليم العالي وجب علينا الإشارة إلى مفهوم التعليم بصفة عامة أولاً. يعرف Snir Smith التعليم بأنه " عملية مستمرة هدفها تنمية الفرد وإعداد المواطن وضمان طفولة أسعد للناشئين وإن من حق كل فرد أن يحصل على تعليم يتفق مع عمره ويتناسب مع قدراته وإستعداداته<sup>1</sup>. فالتعليم هو: " جملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعلم"، و التعليم لغة كما ورد في لسان العرب؛ يشق من علم بالشيء: منه العلم و الصنعة تعليماً و عالماً؛ جعله أحاطه و أدركه، و عل يتعلمها، و من معانيه " الإتيان" فيقال: علم الأمر و تعلمه: أتقنه، و علمت الشيء بمعنى عرفتة و خبرته<sup>2</sup> "

ويمكن تعريف التعليم العالي " التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، و تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، و هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم الجامعي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>3</sup>."

<sup>1</sup> حياة فرد، أحمد شاطرباش، التعليم العالي في الجزائر: دراسة في الواقع والتحديات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد 13، المجلد 5، سبتمبر 2018، ص 92.

<sup>2</sup> مهدي التميمي، مهارات التعليم: دراسات في الفكر والأداء التدريسي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص 19.

<sup>3</sup> نوال نور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 14.

وهناك من يرى أن التعليم العالي " ليس مجرد إمتداد للأعلى بمعنى تكملة لمرحلة ما بعد الثانوية، بل هو تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان وبتثقيفه وتحقيق طموحاته فضلا عن كون التعليم العالي يسد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية والتطور<sup>1</sup> ".

## 2.1. أهمية التعليم العالي:

يعد التعليم العالي موضوع هام وحيوي، لأنه يعنى بإعداد العنصر البشري الذي يمثل المركز الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية حيث أن التعليم العالي هو مرحلة التخصص والإعداد العملي في كافة أنواعه ومستوياته لسد حاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يساير التطور المنشود الذي تسعى إليه أي دولة لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإن الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي ضرورة ملحة وذلك لوجود الكثير من التحديات والعراقيل التي تواجهه والمتغيرات التي يمر بها<sup>2</sup>.

كما يحتل التعليم العالي المقدمة والصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات الانسانية، وفي تشكيل معالم الواقع في مختلف الجوانب الإجتماعية والعلمية والإقتصادية لكل الدول، وقد أصبح من المسلم به أن تقدم الدول ورفيها يعتمد بإستمرار على مدى تقدمها العلمي، ويرتبط بمدى قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي التكنولوجي والمعلوماتي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود نظام ممتاز للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع حيث يساعد التعليم العالي في التنمية الإقتصادية والإجتماعية بأربعة طرق<sup>3</sup>:

- تكوين رأس المال البشري بفضل التعليم؛
- تشكيل أسس وقواعد معرفية بفضل البحث؛
- تنمية المعارف من خلال التبادل للمعارف؛
- حفظ المعارف من خلال تخزين ونقل المعارف بين الأجيال.

<sup>1</sup> سيد حياة، حداد بخته، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية، العدد 01، مجلد 26، 2017، ص 2.

<sup>2</sup> لحبيب، فهد بن إبراهيم، مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الأول استشراف مستقبل التعليم، القاهرة: الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 52.

<sup>3</sup> سيد حياة، حداد بخته، مرجع سبق ذكره، ص 3.

## 2. مكونات التعليم العالي:

يعد التعليم العالي العنصر الأساسي للتنمية البشرية المستدامة و خصوصا في العصر الحالي، حيث أصبح التعليم المستمر من أهم بنود استراتيجيات الدول، و لكي تقوم المؤسسة الجامعية بالمهام التي أنشأت لأجلها، لا بد لها من عناصر وأطراف فاعلة ومتفاعلة، تتمثل في<sup>1</sup>:

**1.2. هيئة التدريس:** تحتاج المؤسسة الجامعية لأداء مهامها إلى عنصر ذي أهمية كبيرة، يتمثل في هيئة التدريس أو الأستاذ الجامعي، الذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقل للمعرفة ومسؤولا عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة.

**2.2. الجماعة الطلابية (الطالب الجامعي):** يعتبر الطالب الجامعي أحد العناصر الأساسية الفاعلة في العملية التربوية طول مدة التكوين الجامعي، ويمثل عدديا الفئة الأكثر في المؤسسة الجامعية، فمن خلال التكوين الجامعي الذي يتلقاه خلال سنوات دراسته في الجامعة يتمكن هذا الأخير من تطوير قدراته واستعداداته الشخصية، وتطوير مهاراته بهدف التحصن بالمعرفة اللازمة في حياته العملية اللاحقة لحياته الجامعية.

**3.2. الهيكل الإداري والتنظيمي:** إن الجامعة باعتبارها تنظيم اجتماعي معترف بها يتم داخلها تفاعل اجتماعي بين عناصر مختلفة من علاقات وقوى اجتماعية ومبادئ سائدة، وبين أطراف العملية التعليمية الجامعية، يسري عليها ما يسري على التنظيمات الاجتماعية الأخرى في المجتمع، لها ما يسمى بخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يحدد المواقع الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة، ويرسم لشاغلي تلك المناصب حدود اختصاصاتهم والوظائف الموكلة إليهم.

## 3. وظائف التعليم العالي:

تقوم مؤسسات التعليم العالي دورا مهم في تطوير المجتمع وخدمته، وتظهر أهم وظائفه في النقاط التالية:

**1.3. التعليم وإعداد القوى البشرية:** تؤدي مؤسسات التعليم العالي وظيفة التعليم وتأهيل القوى البشرية من خلال تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين، بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة المهنية، وكذا من خلال تكوين الموارد البشرية تكوينا علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا متكاملًا ومتوافقًا مع متطلبات العصر

<sup>1</sup> غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإجتهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 60-61.

ومتغيراته ومرتكزا على تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لكل الموارد البشرية بما يهيئها للمشاركة الفاعلة والمتميزة في تفعيل واستثمار ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته<sup>1</sup>.

**2.3. البحث العلمي:** تقوم الجامعات من خلال ما تتوفر عليه من كفاءات وإمكانيات على تنمية المعرفة والمساهمة في إنتاجها وتطويرها ونشرها من خلال البحوث العلمية على مستويات مختلفة ومتنوعة، كما توفر جوا من الاستقلالية في التفكير والموضوعية وإطلاق العنان للطاقة الإبداعية للفرد، بتنمية قدرته على الملاحظة والتجريب والتحليل والتركيب<sup>2</sup>.

**3.3. خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة:** لا يتوقف دور التعليم العالي بمختلف مؤسساته على أداء مهام التعليم وتطوير البحث العلمي وإنما يعمل كذلك هذا القطاع وبشكل رئيس على خدمة قضايا المجتمع وربط الوظيفتين السابقتين بمختلف خصائص واهتمامات وثقافة المجتمع وتوجهاته المستقبلية. فهي تعمل على تقديم خدمات وإستشارات وحلول علمية وتقنية لمعالجة العقبات التي تواجه المجتمع، من خلال المشاركة الإيجابية في دراسة وتشخيص وحل المشكلات، وإستثمار العلم والتقنية من أجل توفير المعارف والثقافة والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالعديد من الظواهر والإسهام في تحسين وتصحيح الرأي العام.

#### 4. مفهوم جودة التعليم العالي:

لقد إنصب الإهتمام بالجودة في التعليم العالي في العقود الأخيرة وهو إتجاه تسير فيه جميع المؤسسات الجامعية مستقبلا، حيث إرتبط المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الإختبارات النهائية، دون التدقيق في القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى توكيد جودة التعليم العالي، الذي يعتمد على ضرورة إختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومة لإدارة الجودة الجامعية<sup>3</sup>. وهناك عدة مفاهيم لجودة التعليم العالي سنعرض أهمها فيما يلي:

<sup>1</sup> سيد حياة، حداد بخته، مرجع سبق ذكره، ص 3.

<sup>2</sup> غربي صباح، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>3</sup> حرنان نجوى، معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، ديسمبر 2017، ص 707.

فقد عرف إتحاد الجامعات العربية جودة التعليم العالي " بأنها استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق و طلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة<sup>1</sup> "

وفي تعريف آخر لوكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة الذي ينص على أن " جودة التعليم العالي أسلوب أو وصف جميع الأنظمة والمعايير والمواد المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينها، ويتضمن ذلك التدريس، وكيفية تعلم الطلاب، والمنح الدراسية والبحوث<sup>2</sup> ".

وتعني جودة التعليم العالي وفقا لما تم الإتفاق عليه في مؤتمر إلونسكو للتعليم الذي إنعقد في باريس في أكتوبر 1998 " بأنها مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المنح الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة معترف بها دوليا<sup>3</sup> ".

ويمكن تعريف جودة التعليم العالي بأنها " عملية إستيفاء النظام التعليمي للمعايير والمستويات المتفق عليها لكفاءة النظام التعليمي وفاعليته بمختلف عناصره ( المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) بما يحقق أعلى مستوى من القيمة والكفاءة والفعالية لكل من أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية ( الطلبة، المجتمع)<sup>4</sup> ".

كما تعرف جودة التعليم العالي بأنها " مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز التعليم العالي وأبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات، وكذا التغذية المرتدة، والتي تؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف من الوفاء بمتطلبات الطلبة وخدمة المجتمع<sup>5</sup> ".

من خلال المفاهيم المقدمة سلفا يمكن تعريف جودة التعليم العالي بأنها مجموعة من الخصائص والعناصر التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية من مقررات ومناهج وطلبة وأعضاء هيئة التدريس بما يحقق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية لتوقعات طالبي الخدمة التعليمية والمجتمع ككل.

<sup>1</sup> دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية الصادر عن مجلس ضمان الجودة والإعتماد إتحاد الجامعات العربية 2017، على الخط، <http://www.aaru.edu.jo> أطلع عليه بتاريخ 2022/03/30، ص 9.

<sup>2</sup> شفاف خديجة عبد الحميد مهري، بلخيري مراد محمد البشير الإبراهيمي، معايير ضمان جودة التعليم العالي - عرض لبعض النماذج العالمية-، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، العدد 24، ديسمبر 2017، ص 241.

<sup>3</sup> صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : أفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 36.

<sup>4</sup> محمد الأزهر بلقاسمي، صابر بن معتوق، واقع تطبيق معايير جودة التعليم العالي في جامعة برج بوعرريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 3، المجلد 8، ديسمبر 2021، ص 552.

<sup>5</sup> حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 707.



5. دوافع الإهتمام بجودة التعليم العالي:

- هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الإهتمام بالجودة في التعليم العالي من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
- ظهور الحاجة في مجتمع مؤسسات التعليم العالي إلى التكامل والانسجام بين مستوياتها المختلفة (الإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، أولياء الأمور)؛
  - تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الإقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يكون إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي؛
  - غموض الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي؛
  - انخفاض مستوى خريجي التعليم الجامعي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية نتيجة ضعف المحتوى العلمي المقدم لهم، وكذا تدني مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي ومؤسسات التعليم العالي؛
  - حاجة الجامعات إلى مصداقية المستفيدين من خدماتها، وتقييم إنتاجيتها وقدرتها على العطاء؛
  - تعاضد وتنوع المهارات والقدرات المطلوب توفرها لدى خريجي التعليم العالي من قبل المؤسسات والقطاعات التي تبحث عن مؤهلات تعجز مؤهلات مؤسسات التعليم العالي الحالية عن تلبيةها.

6. مبادئ وأهداف جودة التعليم العالي

1.6. مبادئ جودة التعليم العالي:

- تتمثل أهم المبادئ الأساسية لجودة التعليم العالي فيما يلي:
- **التركيز على العميل Focus sur le client**: يجب أن تتفهم المؤسسات الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتعمل جاهدا لتحقيق كل التوقعات ونقصد بالعميل هنا " الطالب، المجتمع، وسوق العمل الذي تستوعب الخريجين.
  - **مشاركة العاملين La participation du personnel**: التأكيد على المشاركة البارزة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة الى القمة بدون تفرقة، كل حسب موقعه، وبنفس الأهمية، مما ستؤدي الى إدماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية<sup>2</sup>.
  - **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق Prendre des la décisions sur base des faits**: إن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذ القرار.

<sup>1</sup> أسماء سلامي، يمينة حناش، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 04، 2018، ص 86.

<sup>2</sup> غربي صباح، إستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48، سبتمبر 2017، ص 38.

- التحسين المستمر **Amélioration continue** يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات التعليمية<sup>1</sup>.

## 2.6 أهداف جودة التعليم العالي:

- يمكن حصر أهم أهداف جودة التعليم العالي فيما يلي<sup>2</sup>:
- التأكيد على أن الجودة إتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني، تتطلب مقتضيات المرحلة الراهنة؛
- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة التعليمية؛
- ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج، والتعليم مدى الحياة؛
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلبة؛
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعل وتنفيذ برامج التنفيذ المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي؛
- اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس.
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية، واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها؛
- فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسات التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعارف مع المؤسسات التي تُعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها؛
- ضبط تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

<sup>1</sup> محمد الأزهر بلقاسمي، صابر بن معتوق، مرجع سبق ذكره، ص 553.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 533.

## المطلب الثاني: معايير وخطوات تطبيق جودة التعليم العالي

يمكن تقسيم هذا المطلب بحسب عنوانه الى جزئيين أولهما معايير تطبيق جودة التعليم العالي بالإضافة الى خطوات تطبيق جودة التعليم العالي.

### الفرع الأول: معايير تطبيق جودة التعليم العالي

#### 1. مفهوم معايير جودة التعليم العالي:

لقد أوضحت المعايير مفهوم متداولاً في الحياة العملية ليس فقط في مجال التجارة والصناعة والمؤسسات بل أيضاً في مجال التعليم العالي من أجل تقييم الجودة، وعليه قبل عرض مفهوم معايير جودة التعليم العالي سوف نشير إلى مفهوم المعيار أولاً.

حيث يعرف المعيار **standard** لغة بأنه يعني معايير شيء أو كيان مادي بتقدير منضبط، لا يختلف رأي الناس فيه ويكون هذا التقدير بالوزن ( كيلوجرام وجزئياته ومضاعفاته)، وتحديد المساحة المكانية بالمتر ومضاعفاته، وتعين المسافة الزمنية بالثانية، والدقيقة والساعة، ونحو ذلك، وهذا يعني أن المعيار لغويًا هو ما أتخذ أساساً للمقارنة والتقدير أي أن المعايير كلمة جمع مفرداً معيار وهو ما يقاس بغيره وهو النموذج المحقق لما ينبغي أن يكون عليه الشيء<sup>1</sup>.

وفي اللغة الإنجليزية يعرفه قاموس وبستر 1999 بأنه مقياس ثابت للمدى أو الكمية أو النوع أو الحجم، كما أنه يعني نوع أو نموذج أو مثال للمقارنة أو محك التميز. وبالتالي يمكن تعريف معايير جودة التعليم العالي بأنها " جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع العناصر التعليمية سواء فيها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي إحتياجات المجتمع ومتطلباته، أو رغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق تلك المعايير من خلال الإستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية<sup>2</sup> "

وتعرف كذلك بأنها " عبارة عن موجّهات أو خطوط مرشدة Guidelines متفق عليها من قبل خبراء التربية والمنظمات القومية، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب عليه جميع مكونات العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وإدارة ومناهج ومصادر تعليم وتعلم وأساليب تقويم، ومباني وتجهيزات<sup>3</sup> ".

<sup>1</sup> سعيد بن فرحات، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 10، 2020، ص 402.

<sup>2</sup> بن أم السعد نور الإيمان، دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة مقارنة بين جامعة قاصدي مرياح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، ص 34.

<sup>3</sup> بن فرحات سعيد، علوطي عاشور، الجودة الشاملة في التعليم، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 4، المجلد 09، سبتمبر 2018، ص 134.

## 2. متطلبات تطبيق معايير جودة التعليم العالي:

تحتاج عملية تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى عدد من المتطلبات الأساسية أهمها<sup>1</sup>:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام تحقيق الجودة وتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبارها المدخل الأول في نظام ضمان الجودة؛
- الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتوجيهها لاحتياجات ورغبات كل من الطلبة والأولياء والمجتمع؛
- التأكيد على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة؛
- تدريب الكادر والعاملين على كافة نماذج الجودة، وإدخال تحسينات على الأساليب والإجراءات المتبعة في المؤسسة؛
- تطوير المناهج، وتبني أساليب التقويم المتطورة، وتحديث الهياكل التنظيمية، لإحداث التجديد التربوي المطلوب؛
- توفير قاعدة للبيانات والمعلومات، التي يركز عليها نظام الجودة، وتساعد في عملية إتخاذ القرارات الصحيحة والدقيقة داخل المؤسسة؛
- تشجيع العاملين ومنحهم الثقة والسلطة اللازمة لأداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم؛
- الابتعاد عن الخوف من تطبيق معايير الجودة.

## 3. معايير جودة التعليم العالي:

تتعدد معايير الجودة في التعليم العالي ومن بين أهم المعايير المعمول بها ما يلي:

- **معايير جودة عضو هيئة التدريس:** تتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).
- **معيار جودة الطالب:** تأهيل الطلبة علميا وإجتماعيا وثقافيا يتمكنوا من استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعتهم وإستعداداتهم للتعلم.
- **معايير جودة المناهج الدراسية:** تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، تمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم إتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لإثراء مهاراتهم وتحصيلهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن أم السعد نور الإيمان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> شناف خديجة عبد الحميد مهري، بلخيري مراد محمد البشير الإبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

- معيار جودة البرامج التعليمية: وتشمل المناهج التعليمية وطرق التدريس والتقنيات التعليمية ومدى شمول عمقها ومرورتها لاستيعاب مختلف التحديات العالمية والمعرفية، كما تتطلب مراجعتها وتطويرها لتواكب متطلبات سوق العمل من خلال تحديث المراجع وطرق التدريس واستخدام التقنيات الحديثة كالبرمجيات والأنشطة العلمية، إضافة إلى تحديث وتطوير المخابر العلمية بالتجهيزات الضرورية لدعم الجانب النظري للتدريس<sup>1</sup>.

- معايير جودة طرق التدريس: وهي ضرورة تحقيق مزيج متكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية) ، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في حياته اليومية.

- معيار جودة تقويم الطلاب: على الأساتذة أن يقوموا بتغيير دوري في أساليب تقويم أداء الطلبة، مع التزام الموضوعية، في إختيار الأساليب، واختيار الأسلوب الأجدد الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم، كوضع نظام فعال لتقويم أدائهم<sup>2</sup>.

- معيار جودة الإمكانيات المادية: يعتبر المبنى التعليمي بمشتملاته المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، النادي الطلابي، الحدائق وغيرها من بين أهم محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، كما أنه يؤثر على نوعية التعليم ومخرجاته، فكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أدى ذلك بدور إيجابا على قدرات الأستاذ والطلبة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: خطوات تطبيق نظام الجودة في التعليم

يتم تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفق الخطوات التالية<sup>4</sup>:

**1- مجلس الجودة:** ويشمل المستوى القيادي الإتحاذ القرارات واعطاء السلطة اللازمة لتوجيه عملية إدارة الجودة وهو ينبع عن مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ويتأرس المسؤوليات الآتية:

أ- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

ب- تولي عملية التخطيط الشاملة.

ج- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، لجنة توجيه الجودة، لجنة قياس الجودة.

<sup>1</sup> حرنان نجوى مرجع سبق ذكره، ص 713.

<sup>2</sup> شناف خديجة عبد الحميد مهري، بلخيري مراد محمد البشير الإبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>3</sup> صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>4</sup> " بوحنية قوي، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة: «تطوير فلسفة وأداء التعليم العالي في إطار نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM ، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد السادس، 2005، ص 62-67

د- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

هـ- تحديد الأهداف السنوية.

و- مراقبة أعمال دوائر الجودة.

إضافة إلى تحديد واعتماد الأهداف الأساسية والاجرائية، الرسالة، الرؤية، الغالية والتوجيه.

**2- فريق تصميم الجودة وتنميتها:** ويعمل تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة من خلال:

أ- دراسة تعريف نظام الجودة وتطبيقاته.

ب- تصميم البرامج التدريبية لقيادة الجودة وفرق العمل.

ج- طرح خطة مبدئية للعمل داخل الجامعة أو الكلية أو خارجها وتحديد خطواتها الأساسية وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.

د- تحسين الجودة داخل الجامعة.

**3- لجنة توجيه الجودة:** وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.

- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

**المطلب الثالث: مراحل ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي**

**الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي**

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بأربعة مراحل أساسية وهي:

أ- مرحلة التحضير التمهيدي: وتشمل الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تبني فكرة أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- البحث عن العناصر الفعالة وتعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة التوجيه.

- تقييم وتشخيص وتحديد الإجراءات، وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية المطلوبة.

- إعداد ورشات عمل ووضع خطة التطبيق التفصيلية.

- ضبط نظام أداء متكامل مع الفرق الفرعية وتحديد مهامه.

<sup>1</sup> باشيوة حسين، تطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي - مطبوعة دراسية، جامعة محمد لمين نيا غين، سطيف، 2016، ص 46-47.

- الترويج والإعلان للبرنامج وتوعية العاملين بها.

### الفرع الثاني: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي

حيث تتنوع هذه العناصر بين الطلبة، الأساتذة، أعضاء الهيئة الإدارية والتي تساعد في فعالية الموارد وتكثيف جهود الجامعة ويمكن أن نلخصها في:

1- مؤشرات مرتبطة بالطلبة: حيث يعد الطالب أهم العناصر الرئيسية للعملية التعليمية ومن أهم المؤشرات الخاصة بهذا العنصر: <sup>1</sup>

- اختيار وقبول الطلبة من خلال اختبارات تظهر مدى استعداد الطلبة ودافعيتهم للتعلم.
  - نسبة عدد الطلبة إلى عضوية هيئة التدريس إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية.
  - دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم، أي مدى سعي الطلبة للمعرفة ورغبتهم في الاطلاع والاستكشاف والرغبة في القراءة، وطرح الأسئلة.
  - نسبة الطلبة المعلمين بمهارات استخدام الكمبيوتر.
  - مدى قدرة الطالب على التواصل والمناقشة.
  - مدى قدرتهم على التعليم الفردي.
  - مستوى قيمهم السلوكية والخلقية.
- 2- مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس.

إن نجاح العملية التربوية والتعليمية متوقف على جودة أعضاء هيئتها التدريسية، وذلك من خلال ما يمتلكونه من مستوى تأهيل علمي ومكانة علمية وسمعة أكاديمية ويمكن اظهار أهم مؤشرات جودة أعضاء الهيئة التدريسية في ما يلي: <sup>2</sup>

- عدد الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية؛
- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي حجم أعضاء هيئة التدريس ومدى كفايتهم لتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص؛
- عدد المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية؛
- حجم أعضاء هيئة التدريس ومدى كفايتهم لتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص؛

<sup>1</sup> أشواق بوخروفة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - حسب آراء أساتذة كلية العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، السنة الجامعية 2017-2018، ص32-33.

<sup>2</sup> أشواق بوخروفة، المرجع نفسه، ص 33

- نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية.
- الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وفي القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية
- نسبة الحاصلين منهم على براءة الاختراع وعلى درجة الدكتوراه من جامعات أجنبية.
- نسبة المشاركة في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محلية وعالمية.
- القدرة على إدراك احتياجات الطلبة ومدى الالتزام بالمنهج التعليمي.
- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والبحوث والرسائل التي أشرف عليها وعدد المؤتمرات العربية والأجنبية التي حضرها العضو في 5 سنوات.
- 3- مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الإدارية: وتتمثل في: <sup>1</sup>
- مستوى مؤهلاتهم، ومدى قدراتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية.
- سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية ومدى توفر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.
- مدى فعالية علاقات الإتصال بين أعضاء الهيئة الإدارية والجهات الأخرى ومدى انخفاض عدد المشاكل في العمل.
- 4- مؤشرات جودة المنشآت والأبنية: وتتمثل في:
- مرونة المبنى والإمكانات المتوفرة فيه لأداء مهمة الكلية أو الجامعة، ومدى استيعابه الأعداد الطلبة.
- العمر الزمني للمباني والمنشآت الجامعية، ومدى توفر عوامل السلامة والأمان.
- مدى توفر برامج الصيانة الدورية للمباني وتوفر الظروف الطبيعية والمادية كعوامل التهوية الإضاءة.
- متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدراسة (قاعات، مدرجات، والأماكن المخصصة للدروس العلمية (الورشات).
- متوسط عضو هيئة التدريس من مساحة المكاتب والمنشآت الخاصة بهم.
- 5- مؤشرات جودة المكتبات ومصادر التعلم:
- تعتبر المكتبة مصدر أساسي للمعلومات ويجب أن تكون الكتب والدوريات تناسب أغراض التدريس والبحث، ومن أهم المؤشرات الخاصة بها نجد: <sup>2</sup>
- \* مدى توفر الفهارس الحديثة والمؤسسة بالمكتبة ومدى استخدام التقنيات الحديثة.

<sup>1</sup> مجموعة مؤلفين، الجودة في العلم الجامعي بالعالم الإسلامي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2014، ص 442 ص 468.

<sup>2</sup> أشواق بوخروفة، المرجع السابق، ص 34



\* متوسط عدد الساعات اليومية للإطلاع بالمكتبة.

\* مدى توفر عوامل السلامة والأمان للتجهيزات والوسائل التكنولوجية، ومدى توفر برامج الصيانة الدورية لهذه التجهيزات.

\* مستوى وضوح محتويات الكتاب الجامعي، والنسبة المئوية للكتب الأجنبية، ومتوسط نصيب الطالب عن الكتب الحديثة بالمكتبة.

### المبحث الثالث: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة ولا يمكن أن تستغني عنه أي مؤسسة من المؤسسات لتحقيق أهدافها وفق خطة مدروسة لإستثمار مواردها من خلال ما تقوم به من أنشطة، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي من خلال عرض مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي كمطلب أول ثم أهم المراحل والمعوقات التي مر بها في المطلب الثاني، وأخير سنشير في المطلب الثالث الى عناصر وأساليب ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي

سنعرض في هذا المطلب مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وخصائص وأهميته ومبرراته.

#### الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي وخصائصه

##### 1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

قبل عرض مفهوم التخطيط الإستراتيجي وجب علينا الإشارة إلى مفهوم التخطيط والإستراتيجية أولاً.

##### 1.1. التخطيط:

يعد التخطيط أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية والتي ترتبط وتؤثر تأثيراً مباشراً على باقي الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة، ويستلزم التخطيط النظر إلى الماضي، الحاضر والمستقبل، فنقطة البداية في التخطيط للمستقبل هي تقييم الماضي، الحاضر والمستقبل، وبالتالي فالتخطيط فلسفة أو طريقة للتفكير المنظم والتي تساعد المدير على توقع القضايا المستقبلية والإعداد لها مستقبلاً، ويستوجب التخطيط السليم الوحدة والمرونة والإستمرار والدقة<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا العمل، أي أنه يتضمن تحديد الأهداف، وتحديد الخطط والوسائل، والخطوات اللازمة لبلوغها<sup>2</sup>.

##### 2.1. الإستراتيجية:

يمكن إرجاع جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والذي يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة " فن الحرب " عند هذا الجنرال ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة، و من هنا أصبحت الإستراتيجية موضع إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص، 28.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص، 13.

الأعمال<sup>1</sup>، ونقصد بالإستراتيجية أيضا بأنها مجموعة الخطط الموجهة التي يمكن أن تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي إختارته و الإستفادة من أكثر من الفرص المحيطة به، و مواجهة القيود والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة.

### 3.2. التخطيط الإستراتيجي:

عرف الكثير من الباحثين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بين هاته التعاريف نذكر: يعرف **Shapiro** التخطيط الإستراتيجي بأنه " عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية الروتينية داخل المؤسسة ويعطي صورة كاملة عن المسار المستقبلي للمؤسسة ، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلى ما تريد أن تصل إليه، وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية<sup>2</sup> ".

وفي تعريف آخر هو " عملية إختيار وتحديد وإعادة صياغة أهداف المؤسسة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف وتحديد الأساليب الضرورية، لضمان تنفيذ السياسات، و يمثل عملية تخطيط طويلة المدى يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup> ".

ويعرف **Kotler** التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل<sup>4</sup> ". وفي تعريف آخر هو " عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الإستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي: أين نحن الآن؟ وأين نرغب أن نكون؟ وكيف نصل إلى هناك؟ وكيف نقيس مدى تقدمنا<sup>5</sup> ".

ويعرف **Ansoff** " التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية تحليل ذهنية منطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة و الضعف في المؤسسة، ومدى تكييف المؤسسة معها<sup>6</sup> "

<sup>1</sup> حمدي عبد المليك، زحاف محمد، مراحل التخطيط الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47، جوان 2017، ص 399.

4 Siburian, Jodion, Aloysius Duran Corebima, and Murni SAPTASARI. The correlation between critical and creative thinking skills on cognitive learning results , Eurasian Journal of Educational Research , 2019, P 102.

<sup>3</sup> عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفحي، القيادة والتغيير، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2018، ص 146.

<sup>4</sup> حمدي عبد المليك، زحاف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 400

<sup>5</sup> ناضور حفيضة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك- الجزائر، أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 4.

<sup>6</sup>- Ansoff, H , Implementing Strategic Planning Management, New York: PrenticeHall Inc, 1990 , P 15.

من خلال المفاهيم المقدمة سابقا يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية الإدارية التي من خلالها يتم العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة بناء على التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في المؤسسة ومدى تكيف المؤسسة معها.

## 2. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

في ضوء التعريفات والمفاهيم السابقة الذكر يمكن تلخيص أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير؛

- التخطيط الإستراتيجي هو ثقافة وأسلوب جديد في التفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين، حيث أن العقلية الإدارية الجديدة هي عقلية معنية بتحقيق الرسالة والرؤى، والأهداف الإستراتيجية ولا تحصر نفسها في التفاصيل والأهداف الصغيرة؛

- التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة وثقافة مستمرة لانهاية لها حتى ولو حققت المؤسسة نجاحات.

## الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي ومبرراته

### 1. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يحقق التخطيط الإستراتيجي سيرا حسنا ونجاحا كبيرا في المؤسسات مهما كان نوعها، وعلى هذا الأساس نستنتج أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبرى تتجلى في<sup>2</sup>:

- يعمل على التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والذي يؤدي إلى تحقيق تفكير مشترك والإستغلال الأحسن للموارد؛

- يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف العامة لمستقبل المؤسسة؛

- التخطيط الإستراتيجي يزيل حالة التعصب، حيث أن الأهداف الغير متوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة، كما يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذ القرار للتفكير بم سيفعل إذ ما حصلت حادثة أو حوادث معينة؛

<sup>1</sup> إسمهان مربي، حكيمة جاب الله، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي، مجلة القيس للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 1، العدد 04، ص 97.

<sup>2</sup> جيعج نبيلة، دور التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL+، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 01، العدد 04، 2011، ص 111.

- يدفع المديرين إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة وبالتالي يطور من مهارات المديرين، كما أنه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة؛
- يساعد على تصنيف الفرص والتهديدات التي توجهها المؤسسة، كما يساعدها في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المؤسسات الكبيرة، كما يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة.

## 2. مبررات التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أهم المبررات التي تؤدي بالمؤسسة إلى التفكير في الشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- حدوث فجوة في أداء المؤسسة: وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التوقعات ويحدث هذا عندما تندهور مبيعات أوصافي الأرباح؛
- إكتشاف الأخطاء في عمل المؤسسة: وهذه الأخطاء هي الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، ويستخدم نتائج تقييم الاداء وهي تعرف بأنها مقاييس موسمية تتم بين فترة وأخرى لتقيس التقدم الذي تم إنجازه من الأهداف خلال فترة زمنية محددة للدلالة على ما تم تحقيقه قياسا بالأهداف الموضوعية؛
- تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة: المدير العام يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

## الفرع الثالث: مقومات وأبعاد التخطيط الإستراتيجي

### 1- مقومات التخطيط الإستراتيجي:

- تستند عملية التخطيط الإستراتيجي على مجموعة من المقومات والركائز تتمثل أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:
- دراسة البيئة وتحليل الواقع: من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط الإستراتيجي تحديد الوضع الحالي للمؤسسة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة.
- التنبؤ بأهداف الخطة: عملية التنبؤ علمية دقيقة لا بد وأن تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظيف وسائل وطرق إحصائية في استخدام البيانات والمعلومات كرسم صورة لأحداث المستقبل ولأجل أن تكون الصورة صحيحة إلى حد ما يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار دقة التنبؤ لأن التنبؤ يقود إلى صورة مشوشة للمستقبل.

<sup>1</sup> ناضور حفيضة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة التدريب دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص 71.

- **وضع الأهداف:** ينظر للأهداف كونها النتائج التي تهدف المؤسسة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية، وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة بأكملها ولكل قطاع غايته الخاصة.

- **البرامج:** يعرف البرنامج على أنه عبارة عن خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات البرامج وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة إلى مخرجات محددة، حيث إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من أجل إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين البرامج لان أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤدي الى عدم سير عمليات الخطة بشكل غير مرجوا.

## 2- أبعاد التخطيط الإستراتيجي

يمكن حصر أبعاد التخطيط الإستراتيجي بالنقاط الآتية<sup>1</sup>:

- وضع الإطار العام للاستراتيجية؛
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- تحديد الأهداف والغايات؛
- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها؛
- إختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف؛
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

<sup>1</sup> سمير سليمان عبد الجليل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، المجلد 1، 2020، ص 5.

## المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته

يتناول هذا المطلب مختلف المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي وكذا مختلف المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي.

### الفرع الأول: مراحل التخطيط الإستراتيجي

ظهرت عدة نماذج لممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات، ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، فإنها تتمحور جميعها حول النقاط التالية:

#### 1. تحليل البيئة (الوضع الراهن):

وتتضمن تحليل البيئة الخارجية من فرص ومشكلات، والبيئة الداخلية بما تشمله من عناصر قوة وضعف وهيكل تنظيمي وثقافة وموارد مادية وبشرية وطبيعية تتضمن مراجعة الرسالة الأهداف ونتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة، ومراجعة الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

##### 1.1 تحليل البيئة الداخلية:

يمكن تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها " مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وتتضمن<sup>2</sup>:

- **نقاط القوة:** وهي الأشياء الملموسة والغير الملموسة التي تملكها المؤسسة، وتكون قادرة على إستخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وما يجعلها متفوقة على المنافسين

- **نقاط الضعف:** النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ويسمح تحليل البيئة الداخلية بتحقيق الفهم الدقيق لعناصر القوة والضعف في المؤسسة وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، إذا أخذت بالحسبان الإستغلال والإستخدام الكفئ لهذه العناصر إلى أقصى حدوده في إقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات<sup>3</sup>.

##### 2.1 تحليل البيئة الخارجية:

وتتمثل في الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها، سعيا لتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوى الأكثر تأثيرا على المؤسسة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ مستقبلا، وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية إتخاذ القرار وتتمثل عناصر البيئة الخارجية في:

<sup>1</sup> إسمهان مربيعي، حكيمة جاب الله، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 100.

<sup>3</sup> خديجة بريقة، عبد الحق بن تقات، واقع إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والواد- سلسلة القيمة نموذجًا-، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 02، المجلد 07، 2020، ص 121.

البيئة الخارجية العامة، العوامل الاقتصادية، العوامل الإجتماعية والثقافية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل التكنولوجية<sup>1</sup>.

## 2. صياغة الإستراتيجية:

وهي المرحلة الثانية من عملية التخطيط الإستراتيجي وهي عبارة عن تطوير خطط طويلة المدى، تأخذ بعين الاعتبار كل الفرص والمخاطر الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتحتوي هذه المرحلة على مفهوم رسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الإستراتيجيات، وأخيرا وضع النقاط الرئيسية لسياسة المؤسسة<sup>2</sup>، وتتكون صياغة إستراتيجية المؤسسة من أربعة أقسام كما يلي :

### 1.2. تحديد رسالة المؤسسة:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تهدف إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة نقاط قوتها من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتسب إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أي أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويل الأمد<sup>3</sup>.

### 2.2. تحديد أهداف المؤسسة

وتتمثل في تحديد النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها، ويرى الكثير من الباحثين أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المؤسسة يجب التفريق بينهما، الأول هو الغايات (Goals) وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المؤسسة لزيادة الربحية أو القيمة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تزيد به الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف (Objectives) وهي أهداف تحمل معنى كمي، كأن تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة (10%) مثلاً، كما يجب تحديد المدة المراد تحقيق الهدف من خلالها، كإجراء تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة القادمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بلحوت كوثر، بن تريح بن تريح، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط، المجلة الجزائرية الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 01، المجلد 15، 2021، ص 500.

<sup>2</sup> موفق محمد الظمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

<sup>3</sup> عبادي إيمان، بويض ياسمين، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجزائرية - الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF نموذجاً، مجلة الإتصال والصحافة، العدد 2، المجلد 4، 2017، ص 252.

<sup>4</sup> موفق محمد الظمور، مرجع سبق ذكره، ص 17.



### 3.2. تطوير الإستراتيجيات:

وهي عملية وضع الإستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً وتعتبر عملية وضع الإستراتيجيات المناسبة والتي تساهم في تطوير المؤسسة ورفع مستواها.

### 4.2. تحديد سياسة المؤسسة:

يمكن تعريف سياسة المؤسسة بأنها الخطوط العامة لعملية إتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم المؤسسات السياسات لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها علماً بأن هذه السياسات ترجمة لواقع الإستراتيجيات التي تم وضعها لتطوير المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية التي تحقق لها النجاح وتساعد في تحديد خطتها المرتقبة بإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### 3. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

وتتعلق بترجمة الخطط والسياسات إلى سلوكيات عملية وفق برامج وموازنات دقيقة وواضحة، وتتضمن تصميم و صياغة السياسات وإجراءات العمل، وتحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.<sup>2</sup>

### 4. مرحلة التقييم والرقابة :

وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات التي تسمح بتقييم فعالية السياسات والقرارات المتخذة وتزويد المؤسسة بالتغذية الراجعة الضرورية على كل مستويات المؤسسة لضمان حسن سير الخطة الإستراتيجية وتعديلها حسب المستجدات. وتتضمن مراجعة أسس بناء الإستراتيجية وتحديد معايير الأداء وطرق قياسه<sup>3</sup>.

### ثانياً: معوقات التخطيط الإستراتيجي:

بالرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي والمزايا التي يقدمها للمؤسسة إلا أنه تعثره بعض العقبات أهمها ما يلي:

- إعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي، وكذا إعتقاده بأنها ليست من مسؤوليته، كما أنه لن يكافأ عليه؛
- التغيير السريع في عناصر المحيط، وإرتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 18.

<sup>2</sup> إسمهان مربعي، حكيمة جاب الله، مرجع سبق ذكره، ص 98

<sup>3</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 45.

- غموض وضع نظام التخطيط الإستراتيجي، وصعوبات في جمع البيانات، وكثرة الأخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية ترك إنطباعا سيئا في نظر المدير؛
- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول على المواد الأولية ونقص القدرات الإدارية<sup>1</sup>؛
- وضع نظام رقابة ضعيف وعدم مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الاستجابة للمستجدات التي تحدثها أو تطلبها الإستراتيجية؛
- إخفاق الإدارة القيادية للتطبيق الناجح للتغيير الإستراتيجي، وعدم مراجعة الأخطاء والانحرافات التي تحصل أثناء التطبيق أو إهمال ذلك كليا؛
- الفهم غير الملائم للمقاومة داخل المؤسسة للتغيير الذي تحدثه الإستراتيجية، والنقص في توضيح العلاقة بين العمليات والتكنولوجيا والتنظيم؛
- مقاومة التغيير لذي تحدثه الإستراتيجية وعدم فهم العلاقة بين العمليات والتكنولوجيا والتنظيم؛
- ضعف تبادل المعلومات والاتصالات بين الإدارات العليا من جهة وأطراف الخطة من جهة أخرى.

### المطلب الثالث: عناصر وأساليب ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من عناصر وأساليب ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي:

#### الفرع الأول: عناصر التخطيط الإستراتيجي

إن عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي أذن عملية تخطيطية، وجاءت كالتالي:

**(1) الرسالة المؤسسة:** هي الفرض الأساسي الذي أسس الشركة من أجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.

**(2) الأهداف الرئيسية للمؤسسة:** الغايات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المؤسسة.

**(3) الخطط والسياسات:** القواعد العامة للتنفيذ وتتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ.

<sup>1</sup> جعيجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

### الفرع الثاني: أساليب التخطيط الإستراتيجي

عادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:<sup>1</sup>

**1. أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:** يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مدري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبق للوضع القائم.

**(2) أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:** يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها.

**(3) المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى:** هذا الأسلوب غالبا ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقا لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سالف الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

**(4) أسلوب فريق التخطيط:** تعتمد المؤسسة فريقا من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى، وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تنبه المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي وهناك أسلوبين رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية:

- أسلوب الإعتماد على الحدس؛

- أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي.

### الفرع الثالث: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ **التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف**

على عدة أهداف فرعية.

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور. وقع الخريط الإستراتيجية للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية، قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 25

<sup>2</sup> العدواني عبد الستار و المعاضيدي، معن والشاهر، علي عبد الفتاح، اثر شخصيات العاملين في تعزيز استراتيجيه التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 35، 2010، ص ص 53-76.

- ✚ ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والإستعداد لمواجهتها.
- ✚ التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا المطلب ضروري الأداة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
- ✚ تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ظل الإمكانيات المتاحة.
- ✚ إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العلمي.
- ✚ قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية
- ✚ توفير معايير لقياس الإنجازات. إن وجود التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فراس رحيم العزاوي، انعكاس خصائص صناع المعرفة على امتلاك المعرفة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في محافظة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 76، 2012، ص ص 140-169.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التأصيل النظري للمتغيرات النظرية لدراسة الثلاث (المعرفة التشاركية، جودة التعليم العالي، التخطيط الإستراتيجي)، وهذا عن طريق تسليط الضوء على مصطلحات هذه المتغيرات، والمصطلحات المماثلة لها كإدارة المعرفة والتي تعني ذلك الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي، وبالتالي فالمعرفة التشاركية هي تداول مختلف أنواع المعرفة وتبادلها بين الأفراد والتفاعل في حوارات مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها، حيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم لتكوين أفكار عقلية جديدة، ومن مواقع مختلفة، والتنسيق بين النشاطات، أما فيما يخص التخطيط الاستراتيجي فهو يرتبط بتحسين جودة التعليم العالي ارتباط وثيق، إذ يساعد مؤسسات التعليم العالي على تحسين جودة التعليم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد أفضل الأهداف وتخصيص الموارد بطريقة تدعم هذه الأهداف على أفضل وجه من خلال التنفيذ

كما أن تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يمكنها من تطوير رؤيا مستقبلية طويلة المدى وإنشاء خريطة طريق لتحقيق هذه الرؤيا التي تساعد في تحسين البرامج الأكاديمية وتعزيز مهارات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس وتوفير أحدث المرافق والموارد وخلق بيئة جامعية داعمة وشاملة من شأنها أن تساهم في الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي



الفصل الثاني:  
الدراسات السابقة

## تمهيد:

يحتل موضوع الدراسات السابقة جانبا رئيسيا في عملية تحقيق الدراسة العلمية، لما لها من أهمية بالغة في إكتشاف مشكلة الدراسة وأهدافها وضبط المحتوى النظري، إضافة إلى تحديد عينة ومتغيرات وأدوات الدراسة الميدانية، وصولا إلى إختبار الفرضيات وبالتالي يمكننا من إجراء مقارنة معها، كما تساعد هذه الدراسات الباحث في مناقشة نتائج دراسته على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج وتوصيات في الدراسات السابقة.

في هذا الفصل سيتم عرض ومناقشة عدة دراسات سابقة منها باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية، تناولت متغيرات الدراسة أكثر إرتباطاً بموضوع دراستنا بالإضافة إلى جديد الدراسة وما يميزها عن باقي الدراسات السابقة من خلال ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل، فيما يتناول المبحث الثاني عرض للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع، أما المبحث الثالث فهو لمناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

وبناء على ما سبق سوف نعالج في هذا الفصل المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل؛

➤ المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع؛

➤ المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمتغير المستقل

1. دراسة (كامل محمد الحواجرة، عنبر إبراهيم شلاش، محمد عصام) بعنوان:<sup>1</sup>

أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على تعزيز نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية كمتغير تابع، وتمثلت المتغيرات المستقلة في (التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة بين الأطراف المتعاقدة)، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) اشتملت على (24) فقرة لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، فاسترجعت (225) استبانة، وتم اختيار (268) مفردة من مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الدوائر المختلفة في البنوك التجارية الأردنية، استجاب منهم (225) مفردة، وتم استبعاد (48) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (177). وتألفت الدراسة من ثلاث فرضيات، واستخدمت حزمة التحليل الإحصائي (SPSSV.17) لتحليل فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود أثر إيجابي للتشارك في المعرفة بأبعادها المختلفة الضمنية والواضحة والقدرة التنظيمية في جوانبها الإدارية على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية في البنوك الأردنية، كما وجدت الدراسة أن هناك أثراً ضعيفاً لجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية.

<sup>1</sup> كامل محمد الحواجرة، عنبر إبراهيم شلاش، محمد عصام، أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة المنار، المجلد 17، العدد 5، 2011، ص 73-43.



2. دراسة (خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري) بعنوان:<sup>1</sup>

### التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان من حيث: الكشف عن دوافعها في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية، والخروج بنموذج يوضح تلك العملية ودورها في تشارك المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدم الباحثان أداتين أساسيتين لتطبيق الدراسة وهما المقابلة ومجموعة التركيز، حيث تم إجراء 23 مقابلة مع مديري مختلف المؤسسات الصناعية، كما تم إجراء مجموعتين للتركيز، الأولى ضمت مديريين من كافة المؤسسات الصناعية، في حين شملت المجموعة الأخرى مديري المؤسسات الصناعية في منطقة نزوى الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: غياب الوعي لدى أكثر مديري المؤسسات الصناعية العمانية بمفهوم التشارك في المعرفة، ووجود تشارك داخلي على مستوى المؤسسة الواحدة بين وحداتها وأقسامها المختلفة، وافتقار المؤسسات الصناعية إلى وجود مركز معلومات متخصص يهتم بالموظفين، ويوفر لهم كل ما يحتاجونه من معلومات ومعرفة، وبالتالي توجد بيئة تفاعلية تجمع المديرين والعمال تحت سقف واحد، وخرجت الدراسة بنموذجين للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، يتعلق الأول بالتشارك في المعرفة داخل المؤسسة الواحدة، والآخر بالتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية.

3. دراسة (ججيق عبد المالك، وناس أسماء) بعنوان:<sup>2</sup>

### تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات "caat"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الرئيسية الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة السائدة في المنظمة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات "وكالة عناية غرب" حيث تم بناء نموذج البحث وفرضياته وفقاً لإشكالية الدراسة، ولقد قام الباحثان بإعداد استبيان وفق سلم ليكرت الخماسي الذي عرض على مجموعة من

<sup>1</sup> خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 2012، ص 105-123.

<sup>2</sup> ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات "caat"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد 17، 2014، ص 173-192.

المحكمين المختصين ووزع أيضا على عينة مختارة من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة والتشارك المعرفي من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (spss) حيث تم استعمال النسب المئوية، الانحراف المعياري والوسط الحسابي؛ تحليل معامل الارتباط؛ تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمفردات الدراسة واستخدام T test. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المؤسسة المدروسة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تدعيم التشارك المعرفي من خلال خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار وتقاسم المعارف.

4. دراسة (ججيق عبد المالك، عبيدات سارة) بعنوان:<sup>1</sup>

**تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة**

يهدف هذا المقال إلى إبراز اثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المتوسطة للأشغال البحرية "ميديترام" حيث اقترح الباحثان نموذجاً يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، وبناءً على ذلك توصي بضرورة تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بتعاقد الكفاءات الفردية والانتقال الديناميكي إلى الكفاءات الجماعية.

5. دراسة (بن الدين نورالهدى، بن ديدة هواري) بعنوان:<sup>2</sup>

**أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف Scibs**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وتحليل العلاقة ودرجة التأثير بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وتطوير الكفاءات، وكذا العلاقة الارتباطية والتأثيرية لكل بعد من الأبعاد على تطوير الكفاءات، أين تمت الدراسة الميدانية بإحدى الشركات الوطنية، شركة الإسمنت بني صاف scibs، وقد تم الاعتماد على الاستبيان، ومعالجة معطياته من خلال

<sup>1</sup> ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد 2، 2014، ص 127-138.

<sup>2</sup> بن الدين نورالهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف Scibs، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 90-105.

البرنامج الاحصائي SPSS v22، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة على كل عمال المصالح الإدارية في شركة الإسمنت S.C.I.B.S، والذي بلغ عددهم 100 عامل، وقد تم اختيار عينة من هذا المجتمع مراعية لشروط العينة السليمة والمتمثلة في 70 عاملا، لهذا تم توزيع 70 استمارة، وتم إلغاء 5 استمارات لعدم صلاحيتهم لتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده على تطوير الكفاءات، إلا أن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر.

#### 6. دراسة (جودي أمينة) بعنوان:<sup>1</sup>

أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي، الكفاءات المحورية ثم بناء شبكة من العلاقات بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل) وتطوير الكفاءات المحورية. وباستخدام المقابلة المهيكلة مع عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، واعتماداً على التحليل الكيفي لمضمون ومحتوى المقابلات توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن التشارك المعرفي بين الأساتذة له أثر في تطوير الكفاءات المحورية من خلال إثراء معلوماتهم وصقل مهاراتهم ما يمكنهم من تحديث رصيدهم المعرفي في مجال تخصصهم.

#### 7. دراسة (بوطالب جهيد، نجيمي عيسى) بعنوان:<sup>2</sup>

أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

تهدف هذه الدراسة لاختبار طبيعة أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 35 أستاذ والتي حددت بطريقة العينة غير العشوائية الهدفية.

<sup>1</sup> جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، Revue des Economies financières bancaires et de management، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص 219-237.

<sup>2</sup> بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 2، ص 179-198.

توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية راجع لتأثير التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، كما توصلت الدراسة أنه ليس لكل من العدالة التنظيمية والتمكين والأمن الوظيفي أثر في التشارك المعرفي.

8. دراسة (نجيمي عيسى، بوطالب جهيد) بعنوان:<sup>1</sup>

أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مستوى كل من الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وكذلك اختبار طبيعة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها في سلوك التشارك المعرفي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث وزعت بطريقة العينة العشوائية البسيطة على 32 موظفاً من مجموع 96 موظفاً بالكلية. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية، ومستوى متوسط للتشارك المعرفي لدى الموظفين بالكلية، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه لا يوجد أثر إيجابي للثقة التنظيمية وأبعادها في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

9. دراسة (شاطر شفيق، كعواش جمال الدين، عمارة شريف) بعنوان:<sup>2</sup>

أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية (المتكون من: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وحي الضمير والسلوك الحضاري) في التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 58 عضواً باستخدام الانحدار المتعدد استناداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك

<sup>1</sup> نجيمي عيسى، بوطالب جهيد، أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص 117-132

<sup>2</sup> شاطر شفيق، كعواش جمال الدين، عمارة شريف، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 394-413

المعرفي، لكن بُعدين فقط من هذه الأبعاد ( الإيثار والسلوك الحضاري) كانت لهما مساهمة ذات دلالة إحصائية في هذا التأثير.

10. دراسة (عبد المالك ججيق، زكية ججيق) بعنوان:<sup>1</sup>

**تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج**

تناولت هذه الدراسة أثر التشارك المعرفي بأبعاده الأربعة (السلوك، والثقافة التنظيمية، وفرق العمل، والتكنولوجيا) على الكفاءات البشرية لفئة الأساتذة في الكلية محل الدراسة. ومن خلال استعمال الاستبانة واستعمال أساليب التحليل الإحصائي المناسبة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS.19) توصلت الدراسة أن كل بُعد من أبعاد التشارك له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءات الفئة المدروسة. وعليه يؤكد الباحثان على ضرورة تبنى الكلية لعملية التشارك المعرفي من أجل الارتقاء بها إلى أعلى المستويات.

11. دراسة (حمزة مؤمن أبو كركي) بعنوان:<sup>2</sup>

**أثر تطبيق التشارك في المعرفة على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين في شركات الجنوب الاستخراجية - دراسة ميدانية-**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك في المعرفة على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين في شركات الجنوب الاستخراجية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على (267) مفردة، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من المديرين العاملين في شركات الجنوب الاستخراجية في الأردن وشكلت ما نسبته (70%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها هو أن تصورات المبحوثين للتشارك في المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت تصوراتهم للتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة أيضاً، مع وجود أثر لأبعاد التشارك في المعرفة في

<sup>1</sup> عبد المالك ججيق، زكية ججيق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج، مجلة "El-Tawassol" التواصل، المجلد 23، العدد 3، 2017، ص 210-230

<sup>2</sup> حمزة مؤمن أبو كركي، أثر تطبيق التشارك في المعرفة على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين في شركات الجنوب الاستخراجية - دراسة ميدانية-، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2014.

التخطيط الاستراتيجي، حيث تفسر ما مقداره ( 64.2 %) من التباين في مستوى التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتشارك في المعرفة ومستوى التخطيط الاستراتيجي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

12. دراسة (سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال) بعنوان:<sup>1</sup>

### أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن

هدفت الدراسة التعرف على أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك فيها في الشركات الصناعية في الأردن المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (69) شركة. أما وحدة المعاينة فشملت المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى لتلك الشركات، حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية من (373) مديرة. وبلغت عدد الاستبانات التي تم تحليلها (206) استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعبء الشخصي (التركيز على الحالة، والقدرة على الاستجابة للحالات الطارئة) على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك به في الشركات الصناعية في الأردن".

13. دراسة (ريم كامل الدليمي) بعنوان:<sup>2</sup>

### سلوك المعرفة التشاركية ودورها في العلاقة بين متطلبات شبكات الاتصالات العالمية وفاعلية مجتمع الممارسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر متطلبات شبكات الاتصالات العالمية في سلوك المعرفة الممارسة ومجتمعات الممارسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد إستبانة مكونة من (35) فقرة. وتشكل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، حيث تم إختيار عينة الدراسة عشوائية مكونة من (150) موظف. وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بجمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.20) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات شبكات الإتصالات العالمية في مجتمعات الممارسة في شركات

<sup>1</sup> سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1، 2014، ص 17-46.

<sup>2</sup> ريم كامل الدليمي، سلوك المعرفة التشاركية ودورها في العلاقة بين متطلبات شبكات الاتصالات العالمية وفاعلية مجتمع الممارسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

الإتصالات الأردنية عند مستوى دلالة 0.05، كما يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات شبكات الإتصالات العالمية في سلوك المعرفة التشاركية في شركات الإتصالات الأردنية عند مستوى دلالة 0.05، ويوجد أثر للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في سلوك المعرفة التشاركية في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة 0.05.

14. دراسة (إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين) بعنوان:<sup>1</sup>

**أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية بمدينة عمان**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7). أما عينة الدراسة، فقد تكونت من كافة رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، مساعدي رؤساء الجامعات، العمداء، ونواب العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة عمان عددهم (210). استخدم المنهج الكمي - الوصفي التحليلي - من خلال العديد من الأساليب الإحصائية بهدف تحقيق أهداف دراسته. وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي؛ وأن التوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط المساهمات الكتابية؛ كما أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط الإتصالات التنظيمية؛ إضافة إلى أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية) يؤثر في تنشيط التفاعلات الشخصية، وأخيراً فإن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الإعتيادية) يؤثر في تنشيط مجتمعات الممارسة.

<sup>1</sup> إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية بمدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.



15. دراسة (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي) بعنوان:<sup>1</sup>

واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي، بالاستعانة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لتحديد هوية العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وقد طور البحث أداة لقياس واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، تم تطبيقها على عينة قدرها 44 من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعات: الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد ( وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج منها: أن النسبة الإجمالية للممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربع تقع في المدى المتوسط، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أسفر التحليل العاملي عن عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وأن تأثير العاملين التنظيمي والشخصي يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، كما أكدت النتائج على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

16. دراسة (بن عمرة عادل، دربان أحمد) بعنوان:<sup>2</sup>

أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس (الجزائر). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم توزيع (82) استبانة على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع (72) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من

<sup>1</sup> ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، 2015، ص 480-517.

<sup>2</sup> بن عمرة عادل، دربان أحمد، أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2020، ص 40-57.



النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي وأبعاده (تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس. وعدم جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تبادل المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم اقتراح مجموعة من التوصيات لمديري المؤسسة، والتي من الممكن أن تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

17. دراسة (وهيبة داسي، جوهرة آقطي) بعنوان:<sup>1</sup>

**أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة: دراسة ميدانية (بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة)**

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لكل من الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي على التشارك في المعرفة بين الموظفين بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة. تم الاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة ميسرة مكونة من 65 موظف في كامل المستويات التنظيمية، تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS . توصلت الدراسة إلى أن بعدي الذاكرة التنظيمية البنية التحتية والإجراءات لهما أثر مباشر على التشارك في المعرفة في حين ليس لبعد المهارات البشرية أثر مباشر على التشارك في المعرفة، كذلك أكدت النتائج أن بعدي التعلم التنظيمي ثقافة التعلم وإستراتيجية التعلم التنظيمي على التشارك في المعرفة.

18. دراسة (بن زايد سارة، روابحية عيسى) بعنوان:<sup>2</sup>

**دور الثقافة التنظيمية في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة (لابال عنابة)**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بمؤسسة (لابال عنابة) في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل فيما يخص الجانب النظري في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي في الجانب التطبيقي. وتوصلت الدراسة إلى توفر مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية بميدان الدراسة، وكان بعد الثقة التنظيمية هو الأكثر أهمية

<sup>1</sup> وهيبة داسي، جوهرة آقطي، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة: دراسة ميدانية (بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2015، ص 741-758

<sup>2</sup> بن زايد سارة، روابحية عيسى، دور الثقافة التنظيمية في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة (لابال عنابة)، مجلة الراصد العلمي، المجلد 7، العدد 2، 2020، ص 145-170

من بينها، وهو ما انعكس على توفر مرتفع لممارسة التشارك المعرفي بين العاملين؛ مع وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عنابة).

19. دراسة (مالكي محمد) بعنوان:<sup>1</sup>

### أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية وذلك من خلال بعد التخصص، بعد التعقيد، بعد الرسمية، وبعد المركزية بصفة مباشرة في المنظمات، وأيضاً إلى إبراز أثر الهيكل التنظيمي بصفة غير مباشرة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة متغيرة وسيطية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على المستجيبين من الموظفين بالمؤسسة الجامعية ببشار، تم تحليل استجابات عينة ضمت 257 مفردة من مجتمع مكون من عاملين وأساتذة جامعة طاهري محمد بشار، وبالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS )، وكذا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ببرنامج ( R- plspm )، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ( 60.6 % ) من التباين المفسر من المعرفة التشاركية يعود لأبعاد الهيكل التنظيمي كما أن هناك أثر ايجابي معنوي لكل من التخصص التعقيد والرسمية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فهناك أثر ايجابي معنوي لكل من الرسمية والمركزية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك أثر معنوي لكل من التخصص التعقيد في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية.

<sup>1</sup> مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، جامعة أدرار، الموسم الجامعي 2019-2020

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل

1. دراسة (boudiaf & chorfi, 2021) بعنوان:<sup>1</sup>

### **The Impact of Knowledge Sharing on Personal innovativeness in Higher Education Institutions: Case study Constantine 2 university**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على آثار مشاركة المعرفة بين الطلاب على إبداعهم الشخصي في مؤسسة التعليم العالي في الجزائر، والتي تستخدم النهج الاجتماعي التقني وتعتمد على نظرية رأس المال الاجتماعي لتحليل النتائج وتفسيرها بعد دراسة الجوانب الاجتماعية والتقنية. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً واضحاً لمشاركة المعرفة بين الطلاب على إبداعهم الشخصي من خلال عدة مؤشرات.

2. دراسة (Cabrera, Elizabeth F., and Angel Cabrera) بعنوان:<sup>2</sup>

### **Fostering knowledge sharing through people management practices**

تركز هذه الورقة على قضية المعرفة التشاركية، وهي إحدى الآليات الرئيسية التي يمكن من خلالها نقل المعرفة داخل المؤسسة، الهدف من هذه الورقة هو تحديد ممارسات إدارة الأفراد التي ستكون أكثر فعالية في تعزيز تبادل المعرفة، تبدأ الدراسة بالتحليل النظري للجوانب الاجتماعية - النفسية لسلوك تبادل المعرفة من أجل تحديد المتغيرات التي تسهل وتشجع المشاركة. تقوم أيضًا بتضمين مراجعة شاملة للبحث حتى الآن حول مشاركة المعرفة والسلوكيات ذات الصلة. بعد تحديد العوامل المتوقعة للتأثير على سلوك مشاركة المعرفة، ثم تنتقل بعد ذلك إلى تفصيل الأشخاص الرئيسيين ممارسات الإدارة التي وفقًا للنظرية والبحث، يجب أن تكون أكثر فاعلية فيها تعزيز تبادل المعرفة في المؤسسة.

<sup>1</sup> ilyes boudiaf, moncef chorfi, **The Impact of Knowledge Sharing on Personal innovativeness in Higher Education Institutions: Case study Constantine 2 university**, مجلة الإستراتيجية والتنمية, 2021, pp528-544

<sup>2</sup> Cabrera, Elizabeth F., and Angel Cabrera. **Fostering knowledge sharing through people management practices**. *The international journal of human resource management* 16.5 (2005): 720-735.

3. دراسة (Ipe Minu) بعنوان:<sup>1</sup>

### Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework

تتناول هذه المقالة مشاركة المعرفة على المستوى الأساسي؛ أي بين الأفراد في المنظمات. بناءً على مراجعة الأدبيات الموجودة في هذا المجال، تقدم هذه المقالة نموذجًا يحدد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على مشاركة المعرفة على هذا المستوى، يُنظر إلى المعرفة الآن على أنها أهم مورد استراتيجي في المنظمات، وتعتبر إدارة هذه المعرفة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة. إذا كان على المنظمات الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها، فعليها أن تفهم كيفية إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها داخل المنظمة. المعرفة موجودة ويتم تقاسمها على مستويات مختلفة في المنظمات.

4. دراسة (Rashid, Abdullah Mohammed): بعنوان:<sup>2</sup>

### Knowledge Sharing Behavior among postgraduate students using Facebook: An Empirical Study of Iraq

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص العوامل التي تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة لطلاب الدراسات العليا على Facebook، كان الدافع وراء هذه الدراسة هو الاهتمام بتوسيع استخدام Facebook ليتم استخدامه من قبل طلاب الدراسات العليا ليس فقط للأنشطة الاجتماعية ولكن أيضًا لتوسيع استخدامه ليكون منصة مهمة لمشاركة المعرفة، تم اعتماد طريقتين وهما المقابلة مع ثلاثة خبراء ومسح لستين طالبًا من جامعة البصرة، بناءً على تحليل الانحدار، النتائج تشير إلى أن مشاركة المعرفة تتأثر فقط بالثقافة التنظيمية، الموقف تجاه تبادل المعرفة، والقواعد الذاتية، والتأثر سلباً بالتمتع بالمساعدة آخرون، علاوة على ذلك، يتأثر الموقف تجاه تبادل المعرفة بالترابط المتوقع، وتتأثر سلباً بالتعليقات المتوقعة. هذه الورقة هي واحدة من الدراسات الأولى لاستكشاف دراسة سلوك مشاركة المعرفة لطلاب الدراسات العليا على Facebook. قد تساعد هذه الدراسة في الترويج لاستخدام Facebook كمنصة لتبادل المعرفة وبالتالي مساعدة طلاب الدراسات العليا على الاستفادة من Facebook لتحسين عملية التعلم الخاصة بهم. أخيراً،

<sup>1</sup> Ipe Minu. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review* 2.4 (2003): 337-359.

<sup>2</sup> Rashid, Abdullah Mohammed. Knowledge Sharing Behavior among postgraduate students using Facebook: An Empirical Study of Iraq, *Journal of Basrah Researches (Sciences)* 46.2 (2020).

سيؤدي استخدام Facebook كمنصة لتبادل المعرفة إلى تحسين حل مشكلات طلاب الدراسات العليا وإجراء أبحاثهم بسهولة.

5. دراسة (Ismail, Mohd Bakhari, and Zawiyah Mohammad Yusof) بعنوان:<sup>1</sup>

### Demographic factors and knowledge sharing quality among Malaysian government officers

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الفروق بين جودة مشاركة المعرفة للموظفين الحكوميين من حيث العوامل الديموغرافية. تم إجراء مسح لـ 48 مبحوث باستخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات. تظهر النتائج أن المتغيرات الديموغرافية ليست منبئات مهمة لجودة مشاركة المعرفة للموظفين الحكوميين

6. دراسة (Wang, Sheng, Raymond A. Noe, and Zhong-Ming Wang) بعنوان:<sup>2</sup>

### Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment

تستخدم هذه الدراسة تصميمًا شبه تجريبي للتحقيق في كيفية ممارسة اثنين من الممارسات الإدارية التي تحفز المساءلة - التقييم والتقييم بالإضافة إلى المكافأة - وتفاعلهم مع تؤثر خصائص الشخصية على مشاركة المعرفة باستخدام KMS، شارك في الدراسة مائة موظف من شركة برمجيات صينية. وجد المؤلفون أن كلا من التقييم والتقييم بالإضافة إلى المكافأة كانت لهما علاقة إيجابية بمشاركة المعرفة. حدثت مستويات أكبر من مشاركة المعرفة في حالة التقييم بالإضافة إلى المكافأة مقارنة بحالة التقييم. أيضًا، تأثرت مشاركة المعرفة بالتفاعل بين التقييم بالإضافة إلى المكافأة والضمير والعصابية والانفتاح على التجربة.

<sup>1</sup> Ismail, Mohd Bakhari, and Zawiyah Mohammad Yusof. **Demographic factors and knowledge sharing quality among Malaysian government officers.** *Communications of the IBIMA* 9.1 (2009): 1-8.

<sup>2</sup> Wang, Sheng, Raymond A. Noe, and Zhong-Ming Wang. **Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment.** *Journal of Management* 40.4 (2014): 978-1009.

7. دراسة (Jader, Ahmed Muyasser Abed) بعنوان:<sup>1</sup>

### Measuring the Use of Social Media Networks (SMNs) in Knowledge Sharing, by Using Social Cognitive Theory (SCT) A Study Conducted in Some of Iraqi Universities

اقترحت هذا الدراسة استخدام نظرية الادراك الاجتماعي كقياس لاستخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المشاركة في المعرفة الالكترونية كون هذه النظرية تم استخدامها لقياس المشاركة في المعرفة بشكلها التقليدي، استخدمت الدراسة نظرية الادراك الاجتماعي والتي بدورها تتكون من ثلاث عوامل مستقلة هي: (الشخصية، السلوكية، والبيئية) كمتغير مستقل، بينما كان العامل المعتمد هو المشاركة في المعرفة. تم الاعتماد على الأسلوب الكمي في هذه الدراسة وذلك من خلال اعتماد الاستبيان الإلكتروني من خلال ملفات كوكل بمقياس لكيرت الخماسي لجمع البيانات من المشاركين (250 مشارك) من كوادر بعض الجامعات العراقية. ولغرض تحليل البيانات المجموعة تم استخدام برنامج SPSS للوصول الى النتائج. توصلت الدراسة الى ان العوامل البيئية كانت لها التأثير الأكبر، ومن ثم يأتي بعدها العوامل السلوكية، بينما العوامل الشخصية كانت هي الأقل تأثيراً. وتوصلت الدراسة في النهاية الى إمكانية وقدرة نظرية الادراك الاجتماعي الى قياس المشاركة بالمعرفة بشكلها الإلكتروني

8. دراسة (Kareem, Mohsin R., Salam A. Hussein, and Farah Neamah Abbas)

بعنوان:<sup>2</sup>

### Knowledge Sharing Influence Factors among Researchers in Iraqi Public University

تساهم هذه الدراسة في إيجاد حلول لمشاركة المعرفة مع استعراض العوامل التي تؤثر على تقاسم المعرفة في قطاع التعليم العالي في العراق. في الدراسة، تم جمع البيانات من أعضاء الهيئة التدريسية (N=312) من جامعة المستنصرية في العراق. توصيات مفيدة للبحوث المستقبلية. يشير ذلك إلى أنه من أجل تحسين مستوى مشاركة المعرفة بين الباحثين والموظفين في قطاع التعليم العالي، يجب على الجامعات

<sup>1</sup> Jader, Ahmed Muyasser Abed. **Measuring the Use of Social Media Networks (SMNs) in Knowledge Sharing, by Using Social Cognitive Theory (SCT) A Study Conducted in Some of Iraqi Universities.** (2021).

<sup>2</sup> Kareem, Mohsin R., Salam A. Hussein, and Farah Neamah Abbas. **Knowledge Sharing Influence Factors among Researchers in Iraqi Public University.** Iraqi Journal of Information Technology 9.4 (2019).

التعامل مع عوامل مستقلة (الوعي، والشخصية، والقدرة التكنولوجية، والنوايا لتبادل المعرفة، والمساهمة المتوقعة، والمكافآت والجمعيات المتوقعة، والثقافة المؤسسية، وتركيز المستخدم النهائي)

9. دراسة (Wang, Sheng, and Raymond A. Noe) بعنوان:<sup>1</sup>

### Knowledge sharing: A review and directions for future research

تستعرض هذه الورقة الدراسات النوعية والكمية لمشاركة المعرفة على المستوى الفردي. بناءً على مراجعة الأدبيات، قامت الدراسة بتطوير إطار عمل لفهم أبحاث مشاركة المعرفة. يحدد إطار العمل خمسة مجالات للتركيز على أبحاث مشاركة المعرفة: السياق التنظيمي، والخصائص الشخصية والجماعية، والخصائص الثقافية، والخصائص الفردية، والعوامل التحفيزية. لكل مجال تركيز تناقش الورقة الأطر النظرية يستخدم ويلخص نتائج البحث التجريبي. وتختتم الورقة بمناقشة القضايا الناشئة، والاتجاهات البحثية الجديدة، والآثار العملية لبحوث مشاركة المعرفة.

10. دراسة (Loh, Benjamin, et al) بعنوان:<sup>2</sup>

### Applying Knowledge Management in University Research

تجادل هذه الورقة بأن ممارسات وأدوات إدارة المعرفة (KM) يمكن أن تدعم الجامعات في تلبية هذه المطالب. يمكن لمؤسسات التعليم العالي الاستفادة من إدارة المعارف من خلال إنشاء والحفاظ على مستودعات المعرفة ذات الصلة، وتحسين الوصول إلى المعرفة، وتعزيز بيئة المعرفة، وتقييم المعرفة. يتجلى ذلك بالإشارة إلى جامعة سنغافورة للإدارة (SMU) حيث يتم تطبيق KM بشكل متزايد في مجال البحث.

<sup>1</sup> Wang, Sheng, and Raymond A. Noe. **Knowledge sharing: A review and directions for future research.**

Human resource management review 20.2 (2010): 115-131.

<sup>2</sup> Loh, Benjamin, et al. **Applying knowledge management in university research.** Governing and managing knowledge in Asia 199 (2003).

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمتغير التابع

1. دراسة (محمد يدو) بعنوان:<sup>1</sup>

متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - بين الواقع والاستشراف -

تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على متطلبات ضمان جودة سوق التعليم العالي، من خلال استعراض دورها في ضمان الارتقاء بنوعية الخريجين من كافة المراحل والمسارات التعليمية وتقييم الأنشطة التعليمية في جميع مستوياتها، بإعتبارها الدعامة الرئيسية التي تكفل لمؤسسات التعليم العالي التدخل والتعبير عن المقومات ذات العلاقة بالإنسان والمجتمع والتنظيم والحكومة... إلخ، مستعملين في ذلك المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث قُسم الموضوع إلى ثلاثة محاور، تناولنا في الأول التأصيل الفكري والمفاهيمي لضمان جودة التعليم العالي، ثم استعرضنا مقومات ضمان جودة التعليم العالي، وصولاً إلى التطرق تحليل جهود ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات المواءمة. كما تهدف إلى التأكيد على ضرورة تطوير معايير ضمان جودة التعليم العالي بما يتماشى والمتطلبات العالمية، بما يتوافق وخصوصيات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ووضع بعض المقترحات لتطوير نظام جودة التعليم العالي بما يستجيب لمتطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي في ضوء التحديات والمستجدات المعاصرة.

2. دراسة (حمادة عمار) بعنوان:<sup>2</sup>

جودة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الأكاديمية على جودة مخرجات التعليم العالي لدى أساتذة جامعة الوادي، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس والرتبة الأكاديمية والأقدمية في العمل على جودة الحياة الأكاديمية. وللتحقق من فرضيات الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والذي تكون من 126 أستاذاً وأستاذة، كما استعمل الباحث استبيان جودة الحياة الأكاديمية (المصري والأغا، 2014)، واستبيان جودة مخرجات التعليم العالي. (الزيادي،

<sup>1</sup> محمد يدو، متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - بين الواقع والاستشراف -، مجلة معارف، المجلد 13، العدد 1، 2017، ص 400-423

<sup>2</sup> حمادة عمار، جودة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص



(2012). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - دلّ معامل الارتباط ( $R^2$ ) على قوة المتغيرات: أبعاد جودة الحياة الأكاديمية مجتمعة ومجالات كل من البيئة المادية، والتقنيات المستخدمة، والتعويضات، والعلاقات، والبوابة الأكاديمية في التنبؤ جودة مخرجات التعليم العالي. - كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لمستوى جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعة تبعا لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والترتبة الأكاديمية. بناء على النتائج المتوصل إليها تم وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم موضوع البحث وتحدد المساهمات العلمية للبحث. الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الأكاديمية؛ جودة مخرجات التعليم العالي؛ الأستاذ الجامعي.

3. دراسة (علي حسون الطائي، محمد عماد رؤوف) بعنوان:<sup>1</sup>

### الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي

يهدف البحث الى دراسة الحوكمة وتأثير ابعادها في جودة التعليم العالي من خلال وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المنظمات الحديثة والمتطورة باستمرار، وتم استخدام مجموعة من اليات الحوكمة، كما تم استخدام مجموعة من اليات جودة التعليم العالي والتي تتناسب مع ابعاد الحوكمة كونها ذات اثر بالغ على المجتمعات اضافة الى ان اعتماد المقاييس العالمية يضع رصانة علمية ومستوى من التنافس اكثر لهذه المؤسسات الاكاديمية ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بينها واستخدام اليات الحوكمة متمثلة ب(المساءلة، المشاركة، الشفافية، العدالة) واليات جودة التعليم العالي (التزام الادارة العليا بتحقيق رؤية واهداف المنظمة، التدريب، التحسين المستمر) وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وادوات التحليل الاحصائي الاخرى واختبار سبيرمان لاختبار صحة فرضيات الارتباط والتأثير لتحليل واختبار الفرضيات التي اعتمدت في البحث والتي اثبتت بوجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيري البحث وكانت بدرجة مقبولة احصائياً مما يدل على اهمية الحوكمة وتأثيرها في ابعاد جودة التعليم العالي وقد توصل الباحثان الى عدة استنتاجات من اهمها وجود اهتمام في استخدام وتطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة.

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، محمد عماد رؤوف، الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 59، 2019، ص 84-63

4. دراسة (ابراهيم جهاد العكيدي) بعنوان:<sup>1</sup>

#### مؤشرات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير أهداف وخطط عمل قابلة للتنفيذ، تساعد الدولة في الاقتصاد في الموارد المصروفة على التعليم، وتحقيق مخرجات طلابية بمستوى جودة وكفاءة عاليتين. أجريت الدراسة في مجموعة من الجامعات الأردنية ذات التخصص الاقتصادي والإداري، واستندت الدراسة إلى فرضية رئيسة مفادها (كلما تم الالتزام بمؤشرات مدخلات التعليم العالي اثر ذلك في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي ومقوماتها)، وطورت لأغراض جمع البيانات مجموعة من الجداول التي تتناول الموضوعات المتعلقة بإثبات الفرضيات، وتوصل الباحث إلى مجموعة استنتاجات من أهمها الاهتمام بالموازنة بين نصاب التدريسي ومرتبته العلمية، وأهمية العمل التعاوني الجامعي في نجاح العملية التعليمية.

5. دراسة (أيمن حسين فضلي، وردة عبد الخالق عبد الرحمن، وليد عباس جبر) بعنوان:<sup>2</sup>

#### دور القيادة ذات الرؤية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة استكشافية لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

هدفت الدراسة إلى توفير مسح لأعلى مستوى من الخبرة القيادية، اشتمل البحث على دراسة استكشافية تعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة موضوع البحث من خلال أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض وتحليلها وفق المتغيرات الرئيسية للدراسة المتمثلة في القيادة الحكيمة بأبعادها الفرعية (تحديد الاتجاهات)، والتركيز على العملاء، والتمكين، والقيم)، والجودة التعليم العالي هو متغير يعتمد على أبعاده الفرعية (التحسين المستمر، والقياس والتحليل، والثقافة التنظيمية، والاستخدام الأمثل للموارد، ورضا العملاء)، وتم تطبيق الدراسة في قطاع التعليم العالي (الجامعة المستنصرية)، اشتملت العينة على عينة مدروسة من الإطار الإداريين في الجامعة (المدير)، واستخدم الباحثون حزمة من الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات من خلال برنامج (SPSS)، واستخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert - Type) في تحديد فقرات المقياس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرضيات بنسب مقبولة إحصائياً تمت صياغتها وفق فرضية الدراسة التي نصت على وجود علاقة سببية بين متغيرات الدراسة المبجوتة، ومن أهم

<sup>1</sup> ابراهيم جهاد العكيدي، مؤشرات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي، مجلة دراسات ادارية، المجلد 2، العدد 4، 2008، ص 1-57

<sup>2</sup> أيمن حسين فضلي، وردة عبد الخالق عبد الرحمن، وليد عباس جبر، دور القيادة ذات الرؤية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة استكشافية لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 127، 2021، ص 49-71

نتائج البحث وجود قيادة ذات رؤية حقيقية قادرة على تحقيق متطلبات جودة التعليم العالي وتم تعزيزها من خلال تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة وتركيزها على خدمة المجتمع وتمكين العاملين وترسيخ القيم الجامعية الراسخة داخلها.

6. دراسة (رعد عبد الله الطائي) بعنوان:<sup>1</sup>

### أبعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة على قياس جودة الخدمة، وبوجه خاص ماهية أبعاد جودة الخدمة التي يجري قياسها للوصول إلى مستوى جودة الخدمة، وتم التطبيق على خدمة التعليم العالي الخاص، حيث جرى اختيار عينة من طلبة جامعة خاصة لتعبئة الاستبانة الخاصة بالدراسة، وكان هناك 360 استبانة تم تحليل البيانات فيها من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين مستويات الرضا عن أبعاد الجودة الرئيسية الخمسة (المعولية، الملموسية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف) وكذلك عن فروعها العشرة ومستوى الرضا العام عن جودة الخدمة. وإن أبعاد الجودة الأقوى تأثيراً في تشكيل مستوى الرضا العام عن جودة خدمة التعليم العالي الخاص تضم كل من: المعولية، الموثوقية، التعاطف، بينما كانت أبعاد: الملموسية، والاستجابة الأقل تأثيراً.

7. دراسة (علي حسون الطائي، محمد عماد رؤوف) بعنوان:<sup>2</sup>

### عوامل الاختيار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة التعليم العالي

يهدف هذا البحث الى دراسة العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي وتأثير هذه العوامل في جودة التعليم العالي وتم تحديد مجموعة من هذه العوامل كما تم تحديد مجموعة من ابعاد جودة التعليم العالي ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بينهما وان عوامل الاختيار الاستراتيجي المتمثلة (المخاطرة، الاستراتيجيات السابقة، الموارد، التوقيت، الاعتبارات والاتجاهات الداخلية) وابعاد جودة التعليم العالي (التزام الادارة العليا، مشاركة العاملين، التدريب، القياس والتحليل، التحسين المستمر) وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS والأدوات المستخدمة للتحليل: تحديد عامل التشعب والوسط الحسابي والانحراف المعياري

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، أبعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 58، 2010، ص 28-57

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، محمد عماد رؤوف، عوامل الاختيار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 103، 2018، ص 36-54

ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط الخطي البسيط واختبار سبيرمان لاختبار صحة فرضيات الارتباط والتأثير لتحليل واختبار الفرضيات التي اعتمدت في البحث والتي اثبتت وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيري البحث وكانت بدرجة مقبولة احصائياً مما يدل على اهمية اختيار البديل الاستراتيجي على وفق ابعاد جودة التعليم العالي وقد توصل الباحث الى عدة استنتاجات من اهمها ان هناك اهتمام في استخدام وتطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة.

8. دراسة (وفاء جواد كاظم اليوسفي، صالح مهدي العامري) بعنوان:<sup>1</sup>

انعكاسات الجمود المعرفي في جودة التعليم العالي من وجهة نظر التدريسيين في بعض الجامعات العراقية / دراسة استطلاعية

هدف هذه الدراسة هو معرفة نوع علاقة الارتباط بين الجمود المعرفي بأبعاده ( الافتقار الى التكنولوجيا، قلة المشاركة مع المراكز البحثية، ضعف البرامج التطويرية، ضعف الموارد والمصادر التعليمية كالمكتبات)، وجودة التعليم العالي بأبعاده (سوق العمل، البنى التحتية، التزام الادارة العليا، البحوث والدراسات، التحسين المستمر) من وجهه نظر عينة من التدريسيين يبلغ عددهم (300) تدريسي حيث تم اعتماد ثلاث جامعات حكومية كعينة للدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS.V.24 في اجراء التحليل واختبار الفرضيات، وعلى اساس ذلك توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان من ابرزها وجود علاقة ارتباط عكسية بين الجمود المعرفي وجودة التعليم العالي من خلال ابعاده ( قلة المشاركة مع المراكز البحثية، ضعف البرامج التطويرية، ضعف الموارد والمصادر التعليمية كالمكتبات)، مع وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية لبعده (الافتقار الى التكنولوجيا) في جودة التعليم العالي بأبعاده.

9. دراسة (ذياب بن مقل الشراي) بعنوان:<sup>2</sup>

الجودة في التعليم العالي

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مفهوم الجودة في التعليم الجامعي من خلال التعرف على مفهوم الجودة وعلى أهمية الجودة في التعليم الجامعي والفوائد المرجوة منها ومعرفة متطلبات الجودة في التعليم الجامعي واستعراض بعض تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الجودة في التعليم الجامعي، ومن محاور إدارة

<sup>1</sup> وفاء جواد كاظم اليوسفي، صالح مهدي العامري، انعكاسات الجمود المعرفي في جودة التعليم العالي من وجهة نظر التدريسيين في بعض الجامعات العراقية / دراسة استطلاعية، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد 1، العدد 1، 2020، ص 22-36

<sup>2</sup> ذياب بن مقل الشراي، الجودة في التعليم العالي، مداخلة في المؤتمر السنوي الخامس للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم المنعقد في تونس والموسوم ب" نظم الجودة وتطبيقها باستخدام أساليب تكنولوجية مبتكرة لضمان الجودة في التعليم " خلال الفترة 12-13 ديسمبر 2013.

الجودة في التعليم الجامعي جودة الادارة الجامعية وجودة الطالب الجامعي وجودة عضو هيئة التدريس وجودة المناهج التدريسية. وقد استعرضت هذه الدراسة تجربة جامعة الجوف في المملكة العربية السعودية في تطبيق الجودة ومعاييرها في وحداتها واداراتها. واستعرضت هذه الدراسة معايير الهيئة الوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية والتي من خلال تطبيقها يتم اعتماد المؤسسات الحكومية والأهلية في وزارة التعليم العالي.

10. دراسة (عائشة سلمة كيحلي، منى مسغوني، لمياء عماني) بعنوان:<sup>1</sup>

**حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي**

يهدف هذا البحث للتعرف على مدى أهمية انشاء وتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، لتحسين من مخرجاته وتعزيز من قدرته على المنافسة والتميز. منطلقا من فرضية مفادها ضرورة التغيير بمختلف أبعاده وضبط مجموعة من القواعد لإرساء نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، واتباع استراتيجية للإصلاح وتحسين الجودة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى انه برغم من ادراك السلطات الجزائرية بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، إلا أنه ومنذ انشاء لجنة (CIAQES) لم يحقق المشروع الأهداف المنوطة منه، وقد يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى ضخامة التغيير التنظيمي في هذا القطاع واصطدام متطلبات تطبيقه بمجموعة من العراقيل التي تحول دون نجاحه.

11. دراسة (بن أم السعد نور الإيمان) بعنوان:<sup>2</sup>

**مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-**

هدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال لخلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال عرض نموذج لخلية الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة والتي تسعى جاهدة لتطبيق المعايير التي نص عليها المرجع الوطني للجودة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بالتقرير الصادر عن خلية

<sup>1</sup> عائشة سلمة كيحلي، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 2، 2017، ص 27-54

<sup>2</sup> بن أم السعد نور الإيمان، مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-، Recherchers economiques manageriales، المجلد 13، العدد 2، 2013، ص 1-20

الجودة بجامعة ورقلة وتحليل النتائج المتحصل عليها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تطبيق لبعض المعايير التي نص عليها الدليل الوطني لمعايير الجودة، وهذا ما يؤكد بأن خلية الجودة بجامعة ورقلة تسعى جاهدة للحرص على تطبيق هذه المعايير، ومدى وعي أعضاء الخلية بأهمية هذه المعايير في تحسين أداء جامعة ورقلة بشكل عام وكلية الاقتصاد بشكل خاص، إلا أن هناك بعض النقائص والعراقيل التي حالت دون تطبيق عدة معايير وصعوبة تقييمها، وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها التركيز على تطبيق أهم المعايير المعمول بها عالميا في ضمان الجودة والتي تستخدم في عملية التقييم من قبل الهيئات والمواقع العالمية لتصنيف الجامعات والحرص على تطبيقها.

12. دراسة (بوخلوه باديس، بلة فريدة) بعنوان:<sup>1</sup>

**أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الإبداعي على جودة الخدمة في التعليم العالي بجامعة ورقلة من خلال أبعاد التفكير الإبداعي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه). حيث تم استخدام أداة الاستبيان على عينة من المديرين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قدرها 97 استبياناً، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن التفكير الإبداعي للمديرين له أثر إيجابي على جودة الخدمة في جامعة ورقلة وأن مستوى التفكير الإبداعي في الجامعة يتصف بالمرتفع من وجهة نظر المديرين.

<sup>1</sup> بوخلوه باديس، بلة فريدة، أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية المجلد 5، العدد 2، 2018، ص 43-57

13. دراسة (حمداوي عمر، بخوش أحمد) بعنوان:<sup>1</sup>

إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

تأتي هذه الدراسة لطرح وجهة نظر بعض الأساتذة في العلوم الاجتماعية حول انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي الاجتماعي كمتطلب أساسي لبناء مجتمع المعرفة من خلال مبحثين أساسيين، تمثل الأول في ماهية البحث العلمي والثاني في جودة الأداء التنظيمي. هذه الدراسة تطرح وجهة نظر الأساتذة الجامعيين حول جودة المعلومات العلمية التي تكتسب من خلال البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية، وتنعكس بالسلب أو بالإيجاب في تنمية المؤسسات الاقتصادية وتحسين العملية التعليمية، لبناء مجتمع المعرفة، فتطبيقات البحوث العلمية من الناحية العملية اهتمت بها المؤسسات بأنواعها بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، منها التي تسعى للحصول على اعتماد المواصفات العالمية، وبراءات الاختراع، لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الأداء التنظيمي للأفراد العاملين فيها، وذلك لضمان التنمية والجودة العالية من خلال العملية التعليمية.

14. دراسة (رحيش سعيدة) بعنوان:<sup>2</sup>

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته - مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر-

يعتبر البحث العلمي من أهم ما تهتم به المجتمعات في جميع المجالات لأنه ما يؤدي إلى نموها وتطورها، وتحتل مؤسسات التعليم العالي قمة الهرم التعليمي لأنها تعتبر المرحلة النهائية والأساسية في أطوار التعليم المختلفة والتي تمكن الطالب من اقتحام سوق العمل بمؤهلات علمية وعملية لا بأس بها. ويعد النهوض بالتعليم العالي وتحسين آلياته من أولويات الدول وذلك من خلال اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق الجودة في مخرجاته المختلفة، مع التطرق إلى محاولة الجزائر تطبيق هذا المفهوم من خلال الإصلاح الذي مس هذا القطاع وذلك بتبني نظام ل م د، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن جودة مخرجات

<sup>1</sup> حمداوي عمر، بخوش أحمد، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 143-168

<sup>2</sup> رحيش سعيدة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته - مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر -، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد 4، العدد 1، 2020، ص 108-128

التعليم العالي والمتمثلة في الخريجين ومختلف المنشورات وغيرها تعتمد أساسا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

15. دراسة (باديس نبيلة) بعنوان:<sup>1</sup>

**أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : دراسة لواقع محاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة خنشلة من وجهة نظر الطلبة**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتكمن أهمية هذه الدراسة أنها تتضمن دراسة تحليلية لمحاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة عباس لغرور خنشلة من وجهة نظر الطلبة، بحيث يمكن توسيعها والتعمق فيها، أو الاستفادة منها من طرف مختلف الهيئات الإدارية في الجامعات الوطنية والباحثين في هذا المجال. كما اكتشفنا من خلال الاستبيان، أن هناك قبول ورضا إلى حد كبير من طرف الطلبة على وجود الكثير من معالم الجودة في الجامعة محل الدراسة. نوصي من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها من أجل التحسين المستمر في جميع مجالات التعليم الجامعي، من خلال العمل على تحقيق حاجيات ورغبات الطلبة وتوفير مختلف الموارد المالية والبشرية المؤهلة التي ترفع من مستوى الطالب وتسمح بالحصول على اطارات بشرية مؤهلة، بالإضافة الى العمل على تنمية القدرة التنافسية للجامعات لمواجهة التحديات الخارجية ومواكبة المستجدات المتسارعة لهذا العصر.

16. دراسة (نورالدين عسلي، خديجة العقعاق) بعنوان:<sup>2</sup>

**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بجامعة المسيلة، حيث تم إعداد استبان احتوى على خمسة أبعاد تتعلق بالمعوقات التي تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما تم تحديد مجتمع البحث المكون من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة

<sup>1</sup> باديس نبيلة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : دراسة لواقع محاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة خنشلة من وجهة نظر الطلبة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المجلد 3، العدد 2، 2017، ص 334-360

<sup>2</sup> نورالدين عسلي، خديجة العقعاق، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية المجلد 3، العدد 6، 2018، ص 85-100



المسيلة، وقد بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل 40 استبانة أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على مستوى الجانب التنظيمي والتي تمثلت أبرزها في "الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس أداء التنظيمي". وعلى المستوى الجانب الإداري والتي كان أبرزها "وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة. وعلى مستوى البشري والتي كان أبرزها "ضعف إهتمام الطلبة بمفهوم وتبني تطبيق إدارة الجودة وإعتبارها مسؤولية الجميع". على المستوى المالي والتي كان أبرزها "الإعتماد على الإعتمادات المالية المخصصة من طرف الوزارة فقط

17. دراسة (صدار لحسن) بعنوان:<sup>1</sup>

مدى توفر معايير جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات جامعة معسكر)

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توفر معايير جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الآداب واللغات بجامعة معسكر، وتم اختيار عينة قصديه تتكون من (120) أستاذا وأستاذة (65 ذكور، 95 إناث) بكلية الآداب واللغات بجامعة معسكر خلال الموسم الجامعي 2018/2017، وإتبع الباحث المنهج الوصفي، وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبيان تم بناءه من طرف الباحث، وتم التحقق من دلالات صدقه وثباته، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتوفر معايير جودة التعليم العالي حسب أبعاد الدراسة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة متوسطة بلغت 65%. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو مدى توفر معايير جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير، العمر والرتبة العلمية.

<sup>1</sup> صدار لحسن، مدى توفر معايير جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات جامعة معسكر)، مجلة الناصرية المجلد 9، العدد 2، 2018، ص333-354

18. دراسة (حسن عبد السلام علي عمران، احمد علي ميلاد عمر) بعنوان: <sup>1</sup>

دور الميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها بليبيا)

تناولت الدراسة الحالية احد الجوانب المهمة وهو دور الميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الآتي: هل يوجد دور للميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي؟ وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها حيث بلغت عينة الدراسة ( 31 ) مفردة و تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وأعطيت لكل فقرة وزنا مدرجا وفق مقياس ليكرت الثلاثي، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج ( Spss ) بقصد التوصل إلى الحكم المناسب على استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومعرفة اتجاهاتهم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الميثاق الأخلاقي وتحسين جودة الخدمة التعليمية وكانت أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتحسين جودة الخدمات التعليمية وذلك من خلال تطوير وتحديث المعايير المطلوبة لمدخلات جودة العملية التعليمية ومخرجاتها بما فيها وجود ميثاق أخلاقي يحكم ويحدد كافة التصرفات بالكلية.

19. دراسة (فرحون نوال، قرين ربيع) بعنوان: <sup>2</sup>

تقييم ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتضمنت الاستبانة محورين وهما البيانات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وضمان الجودة في التعليم العالي، وقد شملت الدراسة 146 عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة؛ وخلصت الدراسة إلى وجود

<sup>1</sup> حسن عبد السلام علي عمران، احمد علي ميلاد عمر، دور الميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها بليبيا)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد 4، العدد 1، 2017، ص 104-116

<sup>2</sup> فرحون نوال، قرين ربيع، تقييم ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 19، العدد 2، 2021، ص 407-425

مستوى متوسط لضمان جودة التعليم العالي في الكلية محل الدراسة، وهذا يدل على مستوى متوسط لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم بالكلية محل الدراسة باستثناء تقييم ضمان جودة البحث العلمي والذي جاء بدرجة موافقة منخفضة، ما يفسر عدم بلوغ مستوى البحوث العلمية المقدمة المعايير العالمية والموضحة في المرجع الوطني للجودة، كما يرجع السبب وراء عدم تحقيق مستوى عالي لضمان الجودة إلى عدة عوامل أهمها: ضعف تقييم العملية التعليمية وضعف طرق التدريس.

20. دراسة (الهام يحيياوي، نسرين اسماعيل) بعنوان:<sup>1</sup>

**مقاومة التغيير التنظيمي كتحدٍ لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية نظام ضمان جودة التعليم العالي، والتطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه، وإبراز تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين من خلال التطرق إلى دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1. ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 تتوفر على المعايير الخاصة بنظام ضمان جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة، وهذه المعايير متفاوتة من معيار إلى آخر، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في نظام ضمان جودة التعليم العالي.

<sup>1</sup> الهام يحيياوي، نسرين اسماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدٍ لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية المجلد 3، العدد 1، 2020، ص 106-129

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع

1. دراسة (Touati Khadidja, Mouai Bahria) بعنوان:<sup>1</sup>

### The Application Of Quality Assurance Of Higher Education In The Kingdom Of Saudi Arabia

تهدف هذه الدراسة إلى عرض التجربة السعودية في مجال جودة التعليم العالي، من خلال عرض أهم الإجراءات والمعايير التي وضعتها الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وذلك للوصول بمؤسسات التعليم العالي السعودية إلى العالمية. مستوى الجودة. وخلصت الدراسة إلى أن المملكة العربية السعودية قد حققت بالفعل مستوى الجودة المتوقع. لذلك فإن هذا النجاح يعكس المستويات التي وصلت إليها الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية، حيث أصبحت الأولى عربياً وضمن أفضل 200 جامعة في العالم.

2. دراسة (Hill, Frances M) بعنوان:<sup>2</sup>

### Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer

هدفت الدراسة البحثية إلى التركيز على دور الطالب كمستهلك أساسي لخدمات التعليم العالي (تصور حديث نسبياً في هذا البلد)، وآثار ذلك على إدارة جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي (HEOs). وكانت الدراسة استكشافية رصدت مجموعة من توقعات الطلاب وتصوراتهم حول جودة الخدمة بمرور الوقت. بسبب نطاقها المحدود، قد لا يتم تعميم نتائج هذه الدراسة على الطلاب ككل. ومع ذلك، فإنه يسلط الضوء على حاجة مؤسسات التعليم العالي لجمع معلومات عن توقعات الطلاب، ليس فقط خلال فترة وجودهم في الجامعة، ولكن عند نقطة الوصول وقبلها، لإدارة توقعات الطلاب من التسجيل وحتى التخرج، من أجل محاذاة لهم على النحو عن كتب قدر الإمكان مع ما يمكن تقديمه من خلال جودة الخدمة، أو

<sup>1</sup> Touati Khadidja, Mouai Bahria, **The Application Of Quality Assurance Of Higher Education In The Kingdom Of Saudi Arabia**, مجلة الاقتصاد والبيئة, 4(2), 2021, 307-325.

<sup>2</sup> Hill, Frances M. **Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer**. Quality assurance in education (1995).

عملية تقييم الطلاب، أو التقييم التصاعدي، ليتم التعامل معها بطريقة أكثر تفصيلاً وشمولاً وتعدداً مما هو عليه الحال حالياً في العديد من البريطانيين الجامعات.

3. دراسة (Azieb Samia, Boulfefel Brahim, Bougherza Redha) بعنوان:<sup>1</sup>

### **The Role Of E-learning In Enhancing The Quality Of Higher Education From The Point Of View Of Faculty Members At The Algerian University –a Field Study At Jijel University–**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التعلم الإلكتروني في تعزيز جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي واستخدم استبيان مكون من 58 سؤالاً بعد اختبار خصائصها السيكمترية (صدق وموثوقية). تم إختيار عينة عشوائية قوامها 106 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل خلال العام الدراسي 2019-2020. تمت معالجة البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). بعد تحليل البيانات المتوفرة، اكتشف الباحثون أن التعلم الإلكتروني يساهم إلى حد كبير في تحسين جودة التعليم العالي، حيث يوفر المرونة، وينشط أدوار المتعلمين والمعلمين، ويحدث المناهج والبرامج محتويات. ومع ذلك، فإن متطلباتها في الجامعة الجزائرية محدودة للغاية.

4. دراسة (Lekmine Kheira) بعنوان:<sup>2</sup>

### **Accreditation Standards In Algerian Universities: Portal For Openness On Quality**

هذه الورقة البحثية هي دراسة إشكالية تنفيذ هذه المعايير في الجامعات الجزائرية، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج التي تفيد بأن معايير الاعتماد هي معايير دولية واردة في تصنيفات الجامعات الدولية، حيث يظل التوجه الجزائري لتطبيق هذه المعايير محدوداً في ظل عدم وجود إرادة للتغيير، وبالتالي فهي بحاجة إلى تحليل بيئي وتطبيق فعلي.

<sup>1</sup> Azieb Samia, Boulfefel Brahim, Bougherza Redha, **The Role Of E-learning In Enhancing The Quality Of Higher Education From The Point Of View Of Faculty Members At The Algerian University –a Field Study At Jijel University–**, المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات, 4(3), 2021, 690-705.

<sup>2</sup> Lekmine Kheira, **Accreditation Standards In Algerian Universities: Portal For Openness On Quality**, مجلة الحقوق والعلوم السياسية, 5(2), 2018, 503-514.

5. دراسة (Lombarkia Soukeina, Guerza Radia) بعنوان:<sup>1</sup>

### Efl Students' And Teachers' Attitudes Towards Using Differentiated Instruction In Higher Education

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مواقف طلبة وأساتذة اللغة الانجليزية تجاه استخدام منهج التعليم المتميز في التعليم العالي، باعتباره مقارنة تعليمية بديلة، حيث تم استخدام خلاله المنهج الوصفي على شكل استبيانين، وزعا اعتباطيا على أربعين طالبا في السنة الثانية، بالإضافة إلى خمسة عشر أستاذا في قسم اللغة الانجليزية، جامعة باتنة-2. من ثم تم تجميع البيانات وتحليلها من خلال إحصاء وصفي، حيث كشفت النتائج بأن لكل من الطلبة والأساتذة مواقف إيجابية، إلى حد ما، تجاه استخدام التدريس المتميز. وبالأخذ بعين الاعتبار مشاكل التعلم، طالب الطلاب بإدراج تقنيات بديلة لفهم أفضل للدروس، كما عبروا عن تفضيلهم التعلم ضمن نطاق قدراتهم الإدراكية حتى يتسنى لهم المشاركة بشكل أكثر فعالية في الدروس. أما بالنسبة للأساتذة، فقد تطرقوا إلى العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اللجوء إليها في القسم من أجل تحقيق جو التعليم المتميز، كما أيدوا بشدة استخدام خطط دروس متميزة، بالإضافة إلى تقسيم الطلاب إلى مجموعات بحسب سماتهم التعليمية.

6. دراسة (Kadri Bdeldmadjid, Medjahad Sid Ahmed) بعنوان:<sup>2</sup>

### The Impact Of Intellectual Capital On The Quality Of Higher Education, By Using Sem Model, Case Of Study : Faculty Of Economic's Of Bechar University

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة: البشرية والبنوية والعلائقية على جودة التعليم العالي، هذه الأبعاد الخمسة الأكثر أهمية، الموثوقية، الأمان، التماسك، الاستجابة والتعاطف. لتحقيق هذه الدراسة القائمة على المنهج الوصفي والتحليلي. كما استخدمت الدراسة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من 40 عضو هيئة تدريس (دائم ومؤقت) في كلية

<sup>1</sup> Lombarkia Soukeina, Guerza Radia, **Efl Students' And Teachers' Attitudes Towards Using Differentiated Instruction In Higher Education** , مجلة علوم اللغة العربية وآدابها , 13(2), 2021, 1526-1545.

<sup>2</sup> Kadri Bdeldmadjid, Medjahad Sid Ahmed, **The Impact Of Intellectual Capital On The Quality Of Higher Education, By Using Sem Model, Case Of Study : Faculty Of Economic's Of Bechar University**, مجلة البشائر , 7(2), 2021, 955-972.

الاقتصاد والأعمال والإدارة بجامعة الطاهري محمد. تم جمع 39 منهم وتم تفرغ البيانات عبر SPSS. حققت الدراسة مجموعة من النتائج. والأهم أن رأس المال الفكري له تأثير قوي على جودة التعليم العالي في كلية الاقتصاد والأعمال والإدارة بجامعة طاهري محمد بشار، وأن رأس المال الفكري يساهم في تطوير جودة التعليم. لكن هذه النتيجة لا تزال تعتمد على رغبة الكلية في الحفاظ على نوع الاستثمار البشري وتطويره من خلال الإدارة الفعالة بطريقة تساعد في تصميم وتنفيذ خطة إستراتيجية متكاملة.

7. دراسة (Saidouni Khawla) بعنوان:<sup>1</sup>

### **Students' Experiences Of Teaching Quality In Higher Education: The Case Of Department Of English At Batna-2 University**

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة لاستقصاء آراء وتجارب طلاب اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (EFL) حول جودة التدريس في قسم اللغة الإنجليزية، جامعة باتنة 2. يتبنى هذا البحث طرق البحث الاستكشافية والوصفية. لذلك، يتم إجراء استبيان المسح بشكل عشوائي على 54 طالبًا من طلاب الماجستير 2. توفر لنا نتائج الدراسة نتائج مهمة فيما يتعلق بجودة ممارسات التدريس في قسم اللغة الإنجليزية، ونقاط القوة والضعف الرئيسية التي عانى منها الطلاب.

8. دراسة (Ziani Khaoula, Boughlita Ilhem, Abdelmalek Mehri) بعنوان:<sup>2</sup>

### **An Evaluation Of Higher Education According To The Quality Standards And Academic Accreditation 'a Survey Study Of Sample From The Teachers Of Faculty Of Science And Economy And Trade And Management In The University Of Skikda'**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التزام جامعة سكيكدة بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي، ودراسة حالة عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم

<sup>1</sup> Saidouni Khawla, **Students' Experiences Of Teaching Quality In Higher Education: The Case Of Department Of English At Batna-2 University**, مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية, 6(1), 2021, 255-268.

<sup>2</sup> Ziani Khaoula, Boughlita Ilhem, Abdelmalek Mehri, **An Evaluation Of Higher Education According To The Quality Standards And Academic Accreditation 'a Survey Study Of Sample From The Teachers Of Faculty Of Science And Economy And Trade And Management In The University Of Skikda'**, مجاميع المعرفة, 7(2), 2021, 447-463.

الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على عينة عشوائية تتكون من (80) عضو هيئة تدريس، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن جامعة سكيكدة لا تلتزم بتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وهذا ما يستدعي إيجاد إستراتيجية فعالة لترسيخ هذا المفهوم على مستوى الجامعة.

9. دراسة (Ziani Khaoula, Boughlita Ilhem, Abdelmalek Mehri) بعنوان:<sup>1</sup>

### **The Impact Of Human Capital On The Quality Of Higher Education (case Study University Of Akli Mohand Oulhadj Bouira)**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال البشري بأبعاده الأربعة (المعارف، المهارات، القدرات، الخبرات) في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة أكلي محند أولحاج في البويرة. في هذا السياق تم تصميم استبيان إلكتروني لغرض جمع البيانات من عينة قدرها 110 أستاذ، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تتفق مع فرضيات الدراسة، مما يؤكد أن هناك تأثيراً نسبياً للأبعاد المختلفة لرأس المال البشري في تحقيق جودة التعليم العالي، وخلصنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بأبعاده وتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة قيد الدراسة.

10. دراسة (Ben Ayad Mohamed Samir, Bedoui Samia, Mansouri Houari)

بعنوان:<sup>2</sup>

### **National Reference Standards For Quality Assurance Of University Formation: Which Effectiveness And Efficacy In Application?**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نتائج التقييم الذاتي لمجال التكوين بالمركز الجامعي ميله للموسم الأكاديمي 2018-2019 وفق معايير المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث وظيفة أساسية للجامعة بالإضافة إلى البحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال تحديد أهم الجهات الفاعلة في ضمان جودة التعليم العالي. ووجدت الدراسة أن نتائج التقييم كانت بشكل عام متوسطة، بدءاً من

<sup>1</sup> Salmi Djellal, Cherfaoui Aicha, **The Impact Of Human Capital On The Quality Of Higher Education (case Study University Of Akli Mohand Oulhadj Bouira)**, مجاميع المعرفة, 7(2), 2021, 586-605.

<sup>2</sup> Ben Ayad Mohamed Samir, Bedoui Samia, Mansouri Houari, **National Reference Standards For Quality Assurance Of University Formation: Which Effectiveness And Efficacy In Application?**, الريادة لاقتصاديات, 7(1), 2021, 54-62.



تقييم المراجع ومجالات مجال التكوين الجامعي التي اشتملت على سبعة مجالات. وأوصت الدراسة في هذا السياق بضرورة تكثيف الجهود لتحسين ورفع جودة مجال التكوين سواء تعلق الأمر بتقديم عروض تكوين أو مرافقة الطلاب أو متابعة التحصيل التربوي والمعرفي والعمل على تثقيف الفاعلين في مجتمع الجامعة. من أهمية المشاركة في إنجاز عملية التقويم الذاتي في المركز الجامعي.

## المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد أن تطرقنا للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي تناولت موضوع المعرفة التشاركية وضمنان جودة التعليم العالي، سنحاول في هذا المبحث مناقشة محتوى هذه الدراسات السابقة من خلال مطلبين؛ مطلب أول يحوي مناقشة الدراسات السابقة، ومطلب ثاني يبين ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المتطرق لها.

## المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال تحليلنا لمختلف الدراسات العربية باللغة العربية والتي امتدت في الفترة الزمنية ما بين 2011-2021 لاحظنا اعتماد معظم الدراسات على برنامج spss والذي يُستخدم في مجال تحليل البيانات والمعلومات ذات الطبيعة الرقمية (بيانات الفترة، والبيانات النسبية)، أو غير الرقمية (البيانات الاسمية، والبيانات الترتيبية)، مثل دراسة دراسة (كامل محمد الحواجرة، عنبر إبراهيم شلاش، محمد عصام) والموسومة بـ أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "دراسة ميدانية"، ودراسة ججيق عبد المالك، وناس أسماء والمعنونة بتأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات "caat"، وغيرهما من الدراسات التي تستخدم برنامج spss، في حين أن بعض الدراسات الأخرى اعتمدت على طريقة المقابلة وتعرف هذه الطريقة بأنها لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره؛ للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ومن أبرز الدراسات التي استخدمت هذه الطريقة نجد دراسة خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، والمعنونة بالتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان.

وهو نفس الشيء في الدراسات الأجنبية فقد استخدمت معظمها الاستبيان والمقابلة في الجانب التطبيقي من الدراسة، وهذا راجع بالأساس الى طبيعة الدراسة؛ فدراسة المعرفة التشاركية أو جودة التعليم العالي هي بالأساس متغيرات نوعية وليس كمية وبالتالي الطريقة الأنسب لدراسة هذا النوع من المتغيرات هي المقابلة أو الاستبيان بغض النظر عن البرنامج المستخدم لتحليل نتائج هذا الاستبيان، مع العلم أن معظم الدراسات السابقة قد استخدمت برنامج spss

من جهة أخرى جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق لها علاقة وثيقة بموضوع الأطروحة سواء من حيث المتغير المستقل أو التابع أو هما معا، مثل دراسة عبد المالك ججيق، زكية ججيق والموسومة بتأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، رغم الاختلاف الطفيف في المتغير التابع إلا أنها تشترك مع دراستنا في هدف الدراسة كما أن وصول أساتذة التعليم العالي الى الكفاءة يعد من متطلبات ضمان جودة التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة أن كل بُعد من أبعاد التشارك له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءات الفئة المدروسة. وعليه يؤكد الباحثان على ضرورة تبنى الكلية لعملية التشارك المعرفي من أجل الارتقاء بها إلى أعلى المستويات.

كما أن دراسة boudiaf & chorfi هي أيضا تناول موضوع دراستنا بمتغيره التابع والمستقل لكن بوحدة نظر مختلفة حيث عنوانة الدراسة بأثر المعرفة التشاركية على الإبداع الشخصي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قسنطينة2، حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على آثار مشاركة المعرفة بين الطلاب على إبداعهم الشخصي في مؤسسة التعليم العالي في الجزائر، بينما دراستنا تهدف الى دراسة دور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر.

### المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية

تناولت دراستنا العديد من الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية والتي تطرقت لموضوع دراستنا، لكن ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني هي ربط المعرفة التشاركية بجودة التعليم العالي في الجزائر، كما أنا معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان والذي يعد من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية، وعلى وجه الخصوص الدراسات ذات المتغيرات النوعية، وهو نفس الشيء في دراستنا لكن ما يميز دراستنا على باقي الدراسات هو البرنامج المستخدم لتحليل مخرجات الاستبيان، فبالإضافة الى برنامج SPSS V28 تم استخدام برنامج حزمة SEMinR لغة البرمجة R، وهي بيئة عمل برمجية للإحصاء الحاسوبي تسمح بإجراء التطبيقات الإحصائية من جهة وبناء البرامج الإحصائية من جهة أخرى، وهو ما لم تقم باستخدامه الدراسات السابقة.

وما يميز الدراسة أكثر طريقة توزيع الاستبيان حيث تم توزيعه الكترونيا عبر الايميل المهني، وهو من شأنه تسهيل العملية على الباحث وعلى المفردة المبحوثة، كما تضمن هذه الطريقة بقاء الدراسة في

حدودها المكانية. كما أن هذه الدراسة ركزت عملية بحثها على الأساتذة الجامعيين بالإضافة الى مختلف الموظفين الذي يملكون بريد الكتروني مهني.

استخدمت الدراسة بالإضافة الى المتغير المستقل والتابع استخدمت متغير وسيطي يتمثل في التخطيط الاستراتيجي ولقد أثبتت الدراسة من خلال الجانب التطبيقي أنه يوجد أثر معنوي للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي، بالرغم من وجود أثر معنوي بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة الذي كان كذلك معنوي أي يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة، وبالتالي النظر في اشارة حاصل جداء جميع التأثيرات المباشر(أو جداء التأثير المباشر والتأثير غير المباشر) والذي هو موجب على اساس ان كل التأثيرات المباشرة موجبة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور وسيط تكميلي في العلاقة بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة والتي تم اعتمادها كمرجعية طويلة فترة انجاز الدراسة وقد استفادت الدراسة الحالية من خلال هذه الدراسات السابقة، في كثير من الجوانب خاصة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهجية العلمية المستخدمة، والأساليب الإحصائية، كما تم التطرق إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بعد استعراض أوجه التشابه والاختلاف في المتغيرات والعينة، والأدوات المستعملة والأبعاد التي تقيس المتغيرات، واستعمال المتغير الوسيط بالاعتماد على طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (R).

الفصل الثالث:  
دراسة ميدانية لدور المعرفة  
التشاركية في تحسين جودة  
التعليم العالي في الجزائر

## تمهيد:

بعد ما تم التطرق في القسم النظري إلى ماهية المعرفة التشاركية والجودة التعليم العالي بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، في هذا الفصل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وذلك من خلال استخدام مختلف الطرق والأدوات ومعالجة البيانات بالبرامج (EXCEL 2016, R , SPSS V28).

كما سيتم في هذا الفصل اختبار كفاءة وصحة النموذج الافتراضي للدراسة بحيث تقوم عملية تقييم النموذج الخاص بالدراسة، بالاعتماد على طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (R)، والتي تركز على تقييم نموذج القياس، واختبار وتقييم النموذج البنوي أو الهيكلية، ويتضمن كذلك اختبار صدق التمايز وتحليل معاملات التحميل التقاطعية بالإضافة إلى اختبار الاعتدالية للمتغيرات والبواقي.

وبناء على ذلك، سيتم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: بناء نموذج الدراسة وتشخيصه؛

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية للعينة ومتغيرات الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

**المبحث الأول: بناء نموذج الدراسة وتشخيصه**

يتناول هذا المبحث في مطلبه الأول مجتمع وعينة الدراسة ونموذج الدراسة المعتمد في هذه الدراسة، أما المطلب الثاني من هذا المبحث فهو لتشخيص بيانات بنى ومؤشرات النموذج، فيما جاء في المطلب الثالث تقييم الصلاحية التمييزية لنموذج الدراسة.

**المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة والنموذج الدراسة****1. مجتمع وعينة الدراسة:****1.1. المجتمع**

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تمثل مجتمع الدراسة في كل أساتذة الكليات والإداريين بجامعة أدرار، ويرجع سبب اختيارها كونهم الكوادر التي تقوم بإنتاج المعرفة، والملمة ببيئة الجامعة ومحيطها من الداخل والخارج، بالإضافة أن إلى ما يملكونه من معارف ومعلومات حول موضوع الدراسة.

**1.1.1 تقديم جامعة ادرار:**

جامعة أحمد دراية بأدرار هي مؤسسة أكاديمية عامة من مؤسسات التعليم العالي ذات طابع علمي، ثقافي ومهني، تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، تعتبر المصدر الاساسي للخبرة، ومحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي والعلمي، فإن المهمة الأولى لجامعة أدرار توصيل الخلاق للمعرفة بشتى نواعها في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية وتوفير يد عامة تستجيب للمقاييس الدولية، فنجد أن جامعة أحمد دراية تقع بولاية أدرار، وتضم خمسة كليات، كل كلية تضم مجموعة من التخصصات التي تمكن الطالب من الوصول إلى رغبته، تعتمد الجامعة نظام بيداغوجي (ل.م.د) الجديد الذي يعطي الطالب الحق بدراسة ثلاث سنوات ليسانس وستين ماستر وثلاثة سنوات دكتوراه.

**2.1.1 نشأة وتطور جامعة ادرار:**

أنشأت أول نواة لجامعة أدرار في 06 من ماي سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 86/118، وشهدت تحولات ومتسارعة في هياكلها التنظيمية والبيداغوجية، فمن معهد وطني للتعليم العالي في الشريعة الإسلامية المنشأ بموجب المرسوم رقم 86-18 المؤرخ في 1986/05/06 إلى المعهد الوطني العالي في الشريعة الإسلامية بموجب المرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 1986/08/06 ثم إلى جامعة أدرار في



سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 18/09/2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 29/08/2004 وكان هذا التطور مدعاة للاهتمام بعمليات إصلاح التعليم، واستجابة لجملة من التحديات تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل.

ابتدأت نشأة جامعة أدرار في سنة 2001 بثلاثة كليات وهي:

- كلية العلوم التكنولوجية والعلوم الهندسية؛
- كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية؛
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

وفي سنة 2012 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المعدل والمتمم الذي أصدر المرسوم رقم 12-302 المؤرخ في 18/09/2012 شهدت الجامعة استحداث كليتين هما كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية

### 3.1.1 أهداف جامعة أدرار:

- تسعى جامعة أدرار إلى تحقيق جملة من الأهداف والغايات الإستراتيجية تماشيا مع رؤيتها ورسالتها التي ترمي إليها على النحو التالي:<sup>1</sup>
- تشجيع الإبداع العلمي وتممين نتائجه؛
  - تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي؛
  - خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنيا وإقليميا ودوليا؛
  - تكريس الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية؛
  - تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية؛
  - تلبية احتياجات التكوين وفقا لمتطلبات سوق العمل والتنمية محليا ووطنيا؛
  - 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؛

<sup>1</sup> <https://www.univ-adrar.edu.dz/%d8%aa%d9%82%d8%af%d9%8a%d9%85->

[/d8%a7%d9%84%d8%ac%d8%a7%d9%85%d8%b9%d8%a9](https://www.univ-adrar.edu.dz/%d8%aa%d9%82%d8%af%d9%8a%d9%85-) في 18-03-2021، على الساعة 14:45.

- تشجيع الإنتاج العلمي.

## 2.1 العينة

لاختيار حجم العينة المناسب للتحليل يتم الاعتماد على طريقة الجدر التربيعي العكسي التي اقترحها Kock and Hadaya 2018 والتي تأخذ في الاعتبار احتمال أن تكون نسبة معامل المسار وخطأها القياسي أكبر من القيمة الحرجة لإحصاء اختبار مستوى دلالة محدد. وبالتالي، تعتمد النتائج على معامل مسار واحد فقط ولا تعتمد على حجم الانحدار الأكثر تعقيداً ولا على حجم النموذج الكلي. بافتراض مستوى قوة مشترك بنسبة 80% ومستوى دلالة تبلغ 5%، يتم إعطاء الحد الأدنى لحجم العينة  $n_{min}$  من خلال المعادلة التالية:

$$n_{min} > \left( \frac{2.486}{p_{min}} \right)^2$$

حيث  $p_{min}$  هي قيمة الحد الأدنى المقدر لمعامل المسار في نموذج PLS-SEM، ونظراً لغياب دراسات سابقة تجريبية مماثلة فقد تم الاعتماد على مدخل تراجمي تم فيه اشتقاق الحد الأدنى لمعامل المسار المقدر في نموذج PLS-SEM لبيانات الدراسة المتوفرة باستخدام عينة أولية بحجم 63 مفردة تم الحصول على أدنى مسار مقدر في نموذج PLS-SEM بقيمة 0.3 وعليه للحصول على حجم العينة الأدنى المطلوب للتحليل ناتج من الصيغة التالية:

$$n_{min} > \left( \frac{2.486}{0.3} \right)^2 = 68.67 \approx 69$$

حجم العينة الأدنى المطلوب هو 69 مفردة وبالتالي يجب تحديد عدد مفردات أكبر للعينة للحصول على القوة الإحصائية المطلوبة.

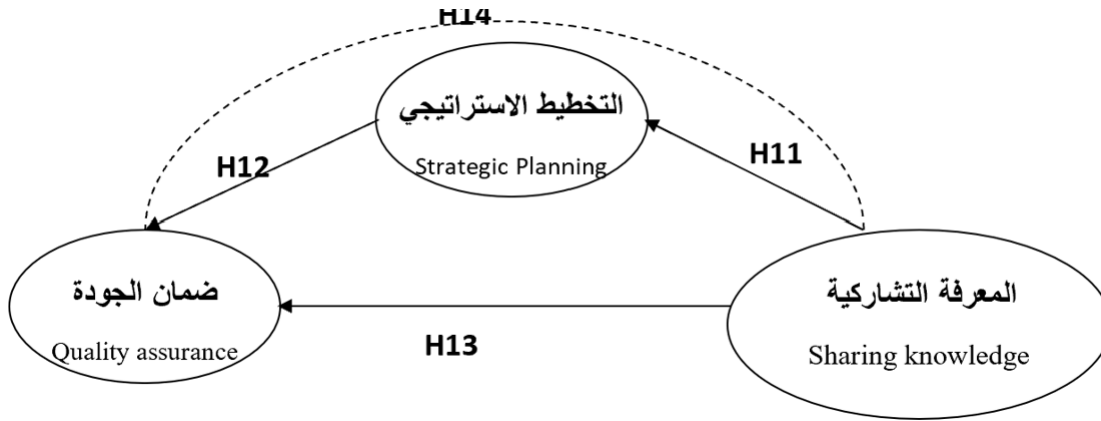
تم اختيار عينة حصرية لكونها تلائم مجتمع الدراسة واصرار من الباحث في جمع البيانات من مجتمع الدراسة من فئة متخصصة، وكذا الحصول على بيانات دقيقة ومعتبرة.

كانت الاستبانة الالكترونية هي الوسيلة لجمع البيانات في جامعة أدرار عبر البريد الالكتروني المهني، حيث اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الاستبانة الالكترونية لما لها من مميزات، طريقة توزيع الاستبيان توزيع الكتروني عبر الايميل المهني، ومنه ضمان أن حدود الدراسة المكانية والبشرية بجامعة أدرار أما الحدود الزمنية فقد امتدت من يوم ارسال الاستبانة إلى غاية 2022/02/27 تاريخ غلق الردود حيث أفضت إلى وجود 107 رد رغم وجود بعض المشاكل التقنية في آخر المدة بتاريخ 2022/02/22

## 2. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل أدناه نموذج الدراسة

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الشكل أعلاه نموذج الدراسة المقترح الذي يتكون من ثلاث متغيرات كامنه متغير مستقل يتمثل في المعرفة التشاركية ومتغير وسيط يتمثل في التخطيط الاستراتيجي ومتغير تابع يتمثل في ضمان الجودة، كما يوضح التأثيرات المباشرة الممثلة بالخط المستمر والتأثير غير المباشر المتمثل في الخط المتقطع هذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تمثل أربع فروض تحاول الدراسة الاجابة عليهم.

## 3. أداة الدراسة

بعد البحث في موضوع الدراسة جيداً ومراجعة الدراسات السابقة التي تقترب كثيراً من موضوع البحث، تبين للباحث ضرورة اللجوء إلى تصميم استبيان من أجل جمع المعلومات اللازمة من أفراد عينة البحث، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة للموضوع، والدراسات السابقة التي تتضمن المعرفة التشاركية، والدراسات السابقة التي تتضمن جودة التعليم العالي، والدراسات السابقة التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، تم تصميم استبيان البحث والذي قسم إلى خمس محاور رئيسية متمثلة في:

➤ المحور الأول: المعلومات الشخصية؛

➤ المحور الثاني: إدارة المعرفة؛

➤ المحور الثالث: المعرفة التشاركية؛

➤ المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي في الجامعة؛

➤ المحور الخامس: ضمان جودة التعليم العالي.

## 1.3 المحور الأول: المعلومات الشخصية

يتضمن هذا المحور البيانات العامة حول المستقيين؛ أي خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية أو الشخصية أو الوظيفية وهي (نوع الجنس والسن، بالإضافة إلى المستوى الدراسي، والكلية التي يتبع لها المستقي)، وهي معلومات مهمة وضرورية لمحاولة حل إشكالية الدراسة

## 2.3 المحور الثاني: إدارة المعرفة

يتضمن هذا المحور الأبعاد التي تساهم في قياس المتغير المستقل (المعرفة التشاركية)، ويتضمن (18) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة).

## 3.3 المحور الثالث: المعرفة التشاركية

يتضمن هذا المحور الأبعاد التي تقيس المتغير المستقل (المعرفة التشاركية)، ويتضمن (22) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، جماعة الممارسة)

### 4.3 المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

يتضمن هذا المحور الأبعاد التي تقيس المتغير الواسطي (التخطيط الاستراتيجي)، ويتضمن (17) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)

### 5.3 المحور الخامس: ضمان جودة التعليم العالي

يتضمن هذا المحور الأبعاد التي تقيس المتغير التابع (جودة التعليم العالي)، ويتضمن (42) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (نظام ضمان الجودة، ضمان جودة المدخلات، ضمان جودة المخرجات)

### المطلب الثالث: تشخيص بيانات ومؤشرات النموذج

يتم في هذا المطلب تشخيص بيانات النموذج من حيث التبعية للتوزيع الطبيعي ووجود مشكلة التعدد الخطي.

### أولاً: توزيع بيانات البنى والمؤشرات

لعل أهم مؤشرات استكشاف توزيع العينة هل يتوافق والتوزيع الطبيعي هو مؤشرات التفلطح والالتواء، النتائج الخاصة بهذا المؤشر المتعلقة بالبنود المرتبطة به موضحة في كل من الجدول التالي :

الجدول رقم (1): مقاييس التفلطح والالتواء لمؤشرات القياس

الالتواء	التفلطح	المؤشر	الالتواء	التفلطح	المؤشر	الالتواء	التفلطح	المؤشر
Skewness	Kurtosis		Skewness	Kurtosis		Skewness	Kurtosis	
0.083	2.214	qa_16	0.023-	2.140	sp_6	0.034-	3.258	sk_1
0.038	2.442	qa_17	0.380-	2.600	sp_7	0.399-	2.655	sk_2
0.036-	1.931	qa_18	0.025	2.620	sp_8	0.414-	2.412	sk_3
0.028	2.177	qa_19	0.085	2.307	sp_9	0.175-	2.197	sk_4
0.059	2.211	qa_20	0.120-	2.309	sp_10	0.192	2.308	sk_5

0.388	2.650	qa_21	0.009	2.388	sp_11	0.219-	2.354	sk_6
0.204	2.307	qa_22	0.209-	2.431	sp_12	0.248-	2.678	sk_7
0.157	2.354	qa_23	0.184-	2.241	sp_13	0.515-	2.374	sk_8
0.170-	2.598	qa_24	0.111	2.616	sp_14	0.425-	2.476	sk_9
0.183	2.040	qa_25	0.079-	2.553	sp_15	0.054-	2.704	sk_10
0.539	2.322	qa_26	0.128	2.715	sp_16	0.350-	2.654	sk_11
0.345-	2.211	qa_27	0.178	3.006	sp_17	0.070	1.976	sk_12
0.204	2.466	qa_28	0.334-	2.514	qa_1	0.162-	2.242	sk_13
0.030-	2.443	qa_29	0.175-	2.417	qa_2	0.024	2.514	sk_14
0.558	2.767	qa_30	0.382-	2.551	qa_3	0.131	2.306	sk_15
0.714	3.252	qa_31	0.279-	2.057	qa_4	0.026	2.347	sk_16
0.552	2.839	qa_32	0.034	2.149	qa_5	0.011	2.192	sk_17
0.390	2.594	qa_33	0.213-	2.423	qa_6	0.744-	2.714	sk_18
0.417	2.692	qa_34	0.039-	2.424	qa_7	0.991-	3.457	sk_19
0.353	2.663	qa_35	0.018	2.336	qa_8	0.150-	2.523	sk_20
0.330	2.520	qa_36	0.540-	2.398	qa_9	0.104-	2.081	sk_21
0.334	2.456	qa_37	0.071-	2.077	qa_10	0.143-	2.267	sk_22
0.364	2.418	qa_38	0.014	2.088	qa_11	0.008-	2.467	sp_1
0.396	2.498	qa_39	0.354-	2.183	qa_12	0.452-	2.505	sp_2
0.517	2.498	qa_40	0.463-	2.478	qa_13	0.022	2.885	sp_3
			0.909-	3.488	qa_14	0.012	2.671	sp_4
			0.113-	2.484	qa_15	0.290-	2.151	sp_5

يوضح الجدول أعلاه المقاييس الوصفية لمؤشرات القياس في نموذج الدراسة الخاصة بمعامل التقلطح وهي تقع خارج مجال النموذج في تبعية بيانا لمؤشرات القياس للتوزيع الطبيعي على سبيل المثال مؤشر القياس sk\_1 في المتغير الكامن المعرفة التشاركية ومؤشر القياس sp\_17 ضمن متغير التخطيط الاستراتيجي كذلك كل من مؤشر القياس qa\_14 و qa\_31 في مؤشرات متغير ضمان الجودة.

كذلك الأمر بالنسبة للبنى والجدول ادناه يعرض المقاييس الوصفية للبنى.

الجدول رقم (02): المقاييس الوصفية لمتغيرات الكامنة

الالتواء	التقلطح	الانحراف	الوسيط	المتوسط	
Skewness	Kurtosis	المعياري			
0.243-	3.049	1.000	0.106	0.001-	المعرفة التشاركية
0.220-	2.896	1.000	0.222	0.001-	التخطيط الاستراتيجي
0.270	3.689	1.000	0.062	0.001-	ضمان الجودة

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه المقاييس الوصفية لمتغيرات نموذج الدراسة وهي المتوسط والوسيط والانحراف المعياري معامل التقلطح والالتواء. ويلاحظ أن قيم المتوسط والمنوال جميعها متقاربة لكل متغيرات نموذج الدراسة. كما أن معامل التقلطح يقترب من القيمة 3 وقيمة الالتواء تقترب من الصفر بالنسبة لمتغيرات المعرفة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي مما يعني أن بيانات هذا المتغيرات في النموذج تتبع التوزيع الطبيعي بينما متغير ضمان الجودة معامل التقلطح فيه يختلف نسبيا عن القيمة 3 ومعامل الالتواء يختلف نسبيا عن 0 مقارنة بباقي المتغيرات مما يدل على ان بياناته لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

## ثانياً: التعدد الخطي

أن من الشروط اللازم توفرها لاستخدام طريقة المربعات الصغرى في تقدير معاملات نموذج الانحدار عدم وجود ارتباط أو علاقة خطية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المفسرة في نموذج الانحدار. ويشير التعدد الخطي الى الحالة التي يكون فيها بين متغيرين اثنين أو أكثر من المتغيرات المفسرة في نموذج الانحدار ارتباط قوي، مما يجعل من الصعب أو المستحيل عزل تأثيراتها الفردية على المتغير التابع، في وجود هذا التعدد الخطي، فان تقدير معاملات نموذج الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى قد تكون غير معنوية احصائياً وقد تأخذ الاشارة الخاطئة بالرغم من أن معامل التحديد  $R^2$  قد تكون عالية.

يمكن عرض نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الدراسة

المعرفة التشاركية	التخطيط الاستراتيجي	ضمان الجودة	
المعرفة التشاركية	0.775	0.782	1.000
التخطيط الاستراتيجي	1.000	0.805	0.775
ضمان الجودة	0.805	1.000	0.782

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يلاحظ من الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مقبولة وليس كبيرة جداً وهذا لا يكفي لإثبات ان هناك مشكلة التعدد الخطي في نموذج الدراسة لذلك يمكن اللجوء الى مؤشر تضخم التباين والموضحة نتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل تضخم التباين vif

المعرفة التشاركية	التخطيط الاستراتيجي	
vif	2.501	2.501
tol	0.3998	0.3998

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R



من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ ان مؤشر معامل تضخم التباين  $vif$  لا تتعدى قيم 5 وقيمة  $tol$  لا تقل عن 0.2 وهذا يعني خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي.

### ثالثا: تقييم موثوقية المقاييس

يشمل تقييم نماذج القياس المنقح تقييم موثوقية المقاييس، على كل من مستوى المؤشر (موثوقية المؤشر) ومستوى البناء (موثوقية الاتساق الداخلي). وتقييم الصلاحية الذي يركز على الصلاحية المتقاربة لكل مقياس باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE).

### 1- تقييم موثوقية مقياس المعرفة التشاركية:

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقاربية لمتغير المعرفة التشاركية.

الجدول رقم (05): تقييم موثوقية مقياس المعرفة التشاركية

البند	معامل التحميل	ألفا كرونباخ (alpha)	الموثوقية المركبة (rhoc)	متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE)	معامل الموثوقية الدقيق (rhoA)
sk_1	0.568	0.954	0.959	0.520	0.962
sk_2	0.676				
sk_3	0.738				
sk_4	0.758				
sk_5	0.726				
sk_6	0.756				
sk_7	0.720				
sk_8	0.708				
sk_9	0.767				
sk_10	0.748				
sk_11	0.764				

				0.663	sk_12
				0.636	sk_13
				0.799	sk_14
				0.805	sk_15
				0.819	sk_16
				0.747	sk_17
				0.512	sk_18
				0.350	sk_19
				0.824	sk_20
				0.768	sk_21
				0.828	sk_22

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل مؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير المعرفة التشاركية، حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة فيها قيمة واحدة أقل من 0.350 غير أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أكبر من العتبة حيث بلغت قيمته 0.52 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5 لا يتطلب حذفه، كما ان باقي المؤشرات جيدة تتعدى قيمة 0.7.

2- تقييم موثوقية مقياس التخطيط الاستراتيجي:

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقاربية لمتغير التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (06): تقييم موثوقية مقياس التخطيط الاستراتيجي

البند	معامل التحميل	ألفا كرونباخ (alpha)	الموثوقية المركبة (rhoc)	متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE)	معامل الموثوقية الدقيق (rhoA)
sp_1	0.855	0.975	0.977	0.713	0.976
sp_2	0.772				
sp_3	0.762				
sp_4	0.818				
sp_5	0.827				
sp_6	0.831				
sp_7	0.824				
sp_8	0.819				
sp_9	0.847				
sp_10	0.901				
sp_11	0.860				
sp_12	0.849				
sp_13	0.884				
sp_14	0.850				
sp_15	0.889				
sp_16	0.883				
sp_17	0.875				

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل ومؤشرات ألفا كرونباخ ومؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير التخطيط الاستراتيجي، حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة جدا حيث بلغت أقل قيمة 0.762 وهي قيمة أقل من القيمة 0.708 المقابل مربع معامل التحميل 0.5 أي أن معاملات الحميل تفسر أكبر من 50% كما أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أكبر من العتبة حيث بلغت قيمته 0.713 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5، كما أن باقي المؤشرات جيدة تتعدى قيمة 0.7.

### 3- تقييم موثوقية مقياس ضمان جودة التعليم العالي:

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقاربية لمتغير ضمان جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (07): تقييم موثوقية مقياس ضمان جودة التعليم العالي

البند	معامل التحميل	ألفا كرونباخ (alpha)	الموثوقية المركبة (rhoc)	متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE)	معامل الموثوقية الدقيق (rhoA)
qa_1	0.458	0.968	0.970	0.457	0.973
qa_2	0.610				
qa_3	0.663				
qa_4	0.551				
qa_5	0.785				
qa_6	0.808				
qa_7	0.759				
qa_8	0.827				
qa_9	0.736				
qa_10	0.768				
qa_11	0.778				
qa_12	0.664				

				0.490	qa_13
				0.360	qa_14
				0.584	qa_15
				0.724	qa_16
				0.786	qa_17
				0.681	qa_18
				0.723	qa_19
				0.734	qa_20
				0.720	qa_21
				0.512	qa_22
				0.593	qa_23
				0.578	qa_24
				0.607	qa_25
				0.686	qa_26
				0.535	qa_27
				0.534	qa_28
				0.479	qa_29
				0.705	qa_30
				0.706	qa_31
				0.714	qa_32
				0.643	qa_33
				0.712	qa_34
				0.703	qa_35
				0.760	qa_36
				0.791	qa_37

				0.711	qa_38
				0.750	qa_39
				0.763	qa_40

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل ومؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير ضمان الجودة، حيث سجل معامل التحميل قيم من ضعيفة الى جيدة حيث بلغت أقل قيمة 0.360 كما أن هناك الكثير من الحالات سجلت فيه قيم معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و 0.7 والتي تستدعي النظر في مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) الذي كان أقل من العتبة حيث بلغت قيمته 0.457 وهي قيمة أقل من قيمة العتبة 0.5، وبالتالي النظر في حذف بعض المؤشرات من أجل تحسين الصلاحية التقاربية وبعد الحذف تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (08): صدق موثوقية مقياس ضمان جودة التعليم العالي

البند	معامل التحميل	ألفا كرونباخ (alpha)	الموثوقية المركبة (rhoc)	متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE)	معامل الموثوقية الدقيق (rhoA)
qa_2	0.603	0.969	0.971	0.507	0.972
qa_3	0.658				
qa_4	0.537				
qa_5	0.787				
qa_6	0.814				
qa_7	0.762				
qa_8	0.832				

				0.740	qa_9
				0.778	qa_10
				0.779	qa_11
				0.645	qa_12
				0.567	qa_15
				0.722	qa_16
				0.786	qa_17
				0.671	qa_18
				0.712	qa_19
				0.724	qa_20
				0.710	qa_21
				0.568	qa_23
				0.552	qa_24
				0.582	qa_25
				0.669	qa_26
				0.717	qa_30
				0.723	qa_31
				0.727	qa_32

				0.666	qa_33
				0.730	qa_34
				0.725	qa_35
				0.778	qa_36
				0.809	qa_37
				0.735	qa_38
				0.767	qa_39
				0.777	qa_40

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل ومؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير ضمان الجودة بعد حذف المؤشرات المطلوبة لتحسين الصلاحية التقاربية، حيث سجل معامل التحميل قيم مقبولة حيث بلغت قيمة 0.552 كما ان مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) بلغت قيمته 0.507 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5، كما أن باقي المؤشرات الموثوقية كانت جيدة تتعدى 0.7.



المطلب الثالث: تقييم الصلاحية التمييزية لنموذج الدراسة

بعد تقييم صدق المتغيرات الخطوة الموالية هي تقييم الصلاحية التمييزية للنموذج والتي تمثل صلاحية البناء، ويمكن ذلك من خلال اختبار معاملات التحميل التقاطعية قبايا بيانياً بالإضافة لمعامل فورنر لاركر ومؤشر سمة اللاتجانس HTMT.

أولاً: معاملات التحميل التقاطعية

في هذا الجزء يتم تقييم معاملات التحميل لكل بناء مع البناءات الأخرى الممكنة، ولك لتأكد أن البنود تتسجم مع بناءاتها في النموذج ككل.

1. معاملات التحميل التقاطعية الخاصة ببناء المعرفة التشاركية:

يعرض الجدول ادناه معاملات التحميل التقاطعية للبناء المعرفة التشاركية:

الجدول رقم (09): معاملات التحميل التقاطعية

المتغير المقاس	المعرفة التشاركية	التخطيط الاستراتيجي	ضمان جودة التعليم العالي
sk_1	(0.568)	0.474	0.458
sk_2	(0.676)	0.389	0.461
sk_3	(0.738)	0.598	0.556
sk_4	(0.758)	0.557	0.537
sk_5	(0.726)	0.602	0.605
sk_6	(0.755)	0.501	0.493
sk_7	(0.720)	0.541	0.575
sk_8	(0.708)	0.430	0.481
sk_9	(0.766)	0.524	0.576
sk_10	(0.749)	0.663	0.624
sk_11	(0.764)	0.604	0.564
sk_12	(0.663)	0.472	0.509

المعرفة التشاركية

0.463	0.389	(0.636)	sk_13
0.707	0.669	(0.799)	sk_14
0.722	0.703	(0.805)	sk_15
0.699	0.710	(0.819)	sk_16
0.556	0.643	(0.748)	sk_17
0.365	0.280	(0.511)	sk_18
0.180	0.105	(0.348)	sk_19
0.645	0.628	(0.823)	sk_20
0.625	0.623	(0.768)	sk_21
0.664	0.693	(0.829)	sk_22

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول اعلاه ان أكبر معامل تحميل في هذا البناء سجله البند sk\_22 بقيمة 0.829 بمقارنتها مع البناءات الأخرى يتضح أن أكبر قيم مقابلة لها هي 0.693 وهي قيمة أقل أما قيمة معامل التحميل الاقل سجلها البند sk\_19 بمقارنتها مع البناءات الأخرى يتضح أن أكبر قيم مقابلة لها هي 0.365 وهي قيمة أقل. كذلك الحال لباقي القيم الخاصة بمعامل التحميل التقاطعي كانت أكبر من ما يقابلها في البناءات الأخرى وبالتالي ان هذا البناء يتمتع بصلاحية تمييزية مقارنة بالبناءات الأخرى.

2. معاملات التحميل التقاطعية الخاصة ببناء التخطيط الاستراتيجي:

يعرض الجدول ادناه معاملات التحميل التقاطعية للبناء التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (10): معاملات التحميل التقاطعية لبناء التخطيط الاستراتيجي

المتغير الكامن	المتغير المقاس	المعرفة التشاركية	التخطيط الاستراتيجي	ضمان جودة التعليم العالي
التخطيط الاستراتيجي	sp_1	0.690	(0.855)	0.677
	sp_2	0.693	(0.772)	0.658
	sp_3	0.554	(0.762)	0.596
	sp_4	0.633	(0.818)	0.685
	sp_5	0.660	(0.827)	0.641

0.668	(0.831)	0.638	sp_6
0.579	(0.824)	0.582	sp_7
0.620	(0.819)	0.561	sp_8
0.690	(0.847)	0.703	sp_9
0.753	(0.901)	0.725	sp_10
0.685	(0.860)	0.667	sp_11
0.685	(0.849)	0.657	sp_12
0.716	(0.884)	0.709	sp_13
0.714	(0.851)	0.658	sp_14
0.711	(0.889)	0.651	sp_15
0.729	(0.883)	0.633	sp_16
0.720	(0.875)	0.674	sp_17

#### المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول اعلاه ان أكبر معامل تحميل في هذا البناء سجله البند sp\_10 بقيمة 0.901 بمقارنتها مع البناءات الأخرى يتضح أن أكبر قيم مقابلة لها هي 0.753 وهي قيمة أقل أما قيمة معامل التحميل الاقل سجلها البند sp\_3 بقيمة 0.762 بمقارنتها مع البناءات الأخرى يتضح أن أكبر قيم مقابلة لها هي 0.596 وهي قيمة أقل. كذلك الحال لباقي القيم الخاصة بمعامل التحميل التقاطعي كانت أكبر من ما يقابلها في البناءات الأخرى وبالتالي ان هذا البناء يتمتع بصلاحية تمييزية مقارنة بالبناءات الأخرى.

3. معاملات التحميل التقاطعية الخاصة ببناء ضمان جودة التعليم العالي:

يعرض الجدول ادناه معاملات التحميل التقاطعية للبناء ضمان جودة التعليم العالي:

الجدول رقم (11): معاملات التحميل التقاطعية للمتغير ضمان جودة التعليم العالي

المتغير الكامن	المتغير المقاس	المعرفة التشاركية	التخطيط الاستراتيجي	ضمان جودة التعليم العالي
ضمان جودة التعليم	qa_2	0.488	0.522	(0.603)
	qa_3	0.592	0.564	(0.658)
	qa_4	0.382	0.386	(0.537)
	qa_5	0.672	0.639	(0.787)
	qa_6	0.631	0.634	(0.814)
	qa_7	0.614	0.652	(0.762)
	qa_8	0.642	0.733	(0.832)
	qa_9	0.609	0.649	(0.740)
	qa_10	0.634	0.617	(0.778)
	qa_11	0.661	0.626	(0.779)
	qa_12	0.510	0.471	(0.645)
	qa_15	0.446	0.436	(0.567)
	qa_16	0.608	0.661	(0.722)
	qa_17	0.625	0.673	(0.786)
	qa_18	0.540	0.518	(0.671)
	qa_19	0.642	0.540	(0.712)
	qa_20	0.616	0.535	(0.724)
	qa_21	0.590	0.530	(0.710)
	qa_23	0.405	0.327	(0.568)
	qa_24	0.479	0.396	(0.552)

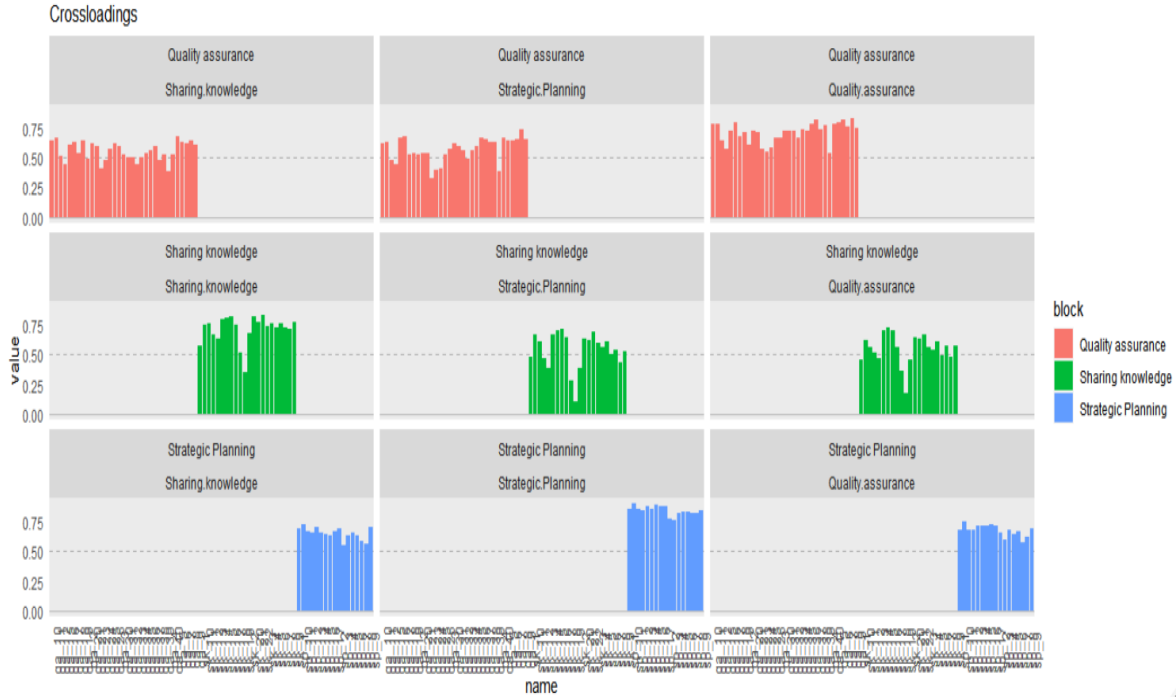
(0.582)	0.411	0.569	qa_25
(0.669)	0.518	0.616	qa_26
(0.717)	0.622	0.518	qa_30
(0.723)	0.588	0.498	qa_31
(0.727)	0.561	0.494	qa_32
(0.666)	0.485	0.438	qa_33
(0.730)	0.554	0.495	qa_34
(0.725)	0.588	0.538	qa_35
(0.778)	0.659	0.564	qa_36
(0.809)	0.653	0.589	qa_37
(0.735)	0.627	0.478	qa_38
(0.767)	0.624	0.524	qa_39
(0.777)	0.659	0.526	qa_40

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول اعلاه ان أكبر معامل تحميل في هذا البناء سجله البند qa\_37 بقيمة 0.809 بمقارنتها مع البناءات الأخرى يتضح أن أكبر قيم مقابلة لها هي 0.635 وهي قيمة أقل أما قيمة معامل التحميل الاقل سجلها البند qa\_4 بمقارنتها مع البناءات الأخرى يتضح أن أكبر قيم مقابلة لها هي 0.386 وهي قيمة أقل. كذلك الحال لباقي القيم الخاصة بمعامل التحميل التقاطعي كانت أكبر من ما يقابلها في البناءات الأخرى وبالتالي ان هذا البناء يتمتع بصلاحية تمييزية مقارنة بالبناءات الأخرى.

يمكن تلخيص ذلك بيانيا لكل الاختبار لمعاملات التحميل التقاطعية للبناء الخاص بالنموذج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): معاملات التحميل التقاطعية



المصدر : حزمة ggplot2 وحزمة reshape لغة البرمجة R

يوضح الشكل أعلاه كذلك ان قيم معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات نموذج الدراسة سجلت ارتفاع معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات نموذج الدراسة بالنسبة لها مقارنة بمعاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى المقابلة لها، وبالتالي يمكن الحكم على الصلاحية التمييزية للنموذج.

ثانيا: معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker

المعيار الثاني لتقييم المصادقية التمايزية هو معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker criterion). هذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن؛ حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر. يمكن أيضا تقييم معيار معيار فورنل لاركر بطريقة أخرى وهو تحديد ما إذا كانت قيمة AVE أكبر من تربيع الإرتباط مع أي مبنى آخر . هذا التفسير مرده إلى طريقة فورنيل لاركر المبنية على فكرة أن المبنى يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من اشتراكه في التباين مع أي مبنى آخر . AVE . والجدول التالي يوضح نتائج معيار فورنل لاركر لبانات النموذج:

## الجدول رقم (12): معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker

المعرفة التشاركية	التخطيط الاستراتيجي	ضمان جودة التعليم العالي	
المعرفة التشاركية			(0.721)
التخطيط الاستراتيجي	0.775	(0.845)	
ضمان جودة التعليم العالي	0.782	0.805	(0.712)

المصدر: حزمة SEMInR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه معيار فورنل لاركر والذي فيه قيم القطر الرئيسي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط نسبة التباين المستخرج والتي يجب ان تكون اعلى من معاملات الارتباط المقابلة عند كل متغير على مستوى الصف او العمود للحكم على الصحة التمييزي للنموذج نظراً لارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات فوق 0.8 فان الحكم على نتائج معياري فورنل لاركر غير مجدية وبالتالي يجب النظر في معيار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT).

## ثالثاً: معيار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT)

(HTMT) ratio وهي نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية، حيث يمثل متوسط جميع الارتباطات بين المؤشرات عبر المباني التي تقيس مباني مختلفة (أي ارتباطات سمة اللاتجانس-طريقة اللاتجانس) المتعلقة بالمتوسط الهندسي لمتوسط ارتباطات المؤشرات التي تقيس نفس المبنى (أي ارتباطات سمة الأحادية-طريقة اللاتجانس). أما من الناحية الفنية، فتعتبر HTMT تقديراً للارتباط الحقيقي بين مبنيين اثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، أي إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة. يشار إلى هذا الارتباط الحقيقي أيضاً بالارتباط غير الموهن (disattenuated correlation)، وتشير قيمته القريبة من 1 إلى عدم وجود مصداقية تمايزية. والنتائج الخاصة به موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): معيار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT)

ضمان جودة التعليم العالي	التخطيط الاستراتيجي	المعرفة التشاركية	
			المعرفة التشاركية
		0.7757	التخطيط الاستراتيجي
	0.8198	0.7968	ضمان جودة التعليم العالي

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم HTMT لجميع أزواج المتغيرات في تنسيق مصفوفة. كما يتضح، جلياً أن جميع قيم HTMT أقل من قيمة العتبة الأكثر تحفظاً البالغة 0.85 (Henseler et al. ، 2015)، وعليه يمكن القول أن المتغيرات تختلف اختلافاً جوهرياً عن بعضها البعض وأن لها صلاحية تمييزية.

الجدول رقم (14): معيار بوتستراب نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT)

الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5	الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5	إحصاء ستودنت T	الانحراف المعياري البوتستراب	متوسط البوتستراب	القيمة الاصلية	
0.859	0.667	15.826	0.049	0.777	0.776	المعرفة التشاركية -> التخطيط الاستراتيجي
0.872	0.703	18.200	0.044	0.797	0.797	المعرفة التشاركية -> ضمان الجودة
0.890	0.721	19.434	0.042	0.818	0.820	التخطيط الاستراتيجي -> ضمان الجودة

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R



يعرض الجدول أعلاه تقديرات القيمة الأصلية، تقديرات قيمة المتوسطة البوتستراب، الانحراف المعياري البوتستراب ، ومجال الثقة 95% كما تم إنتاجه بواسطة طريقة النسبة المئوية. تُظهر الحدود الدنيا والعليا مجال الثقة 95% (طريقة النسبة المئوية). كما يمكن أن نرى، فإن الحدود العليا لمجالات الثقة، دائماً ما تكون أقل من قيمة العتبة 0.90. على سبيل المثال، الحدود الدنيا والعليا لمجال الثقة في HTMT للعلاقة بين المعرفة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي هي 0.667 و 0.859، على التوالي وهي تختلف عن الواحد والقيمة 0.9، وذلك ينطبق على باقي الأزواج الأخرى وبالتالي توضح نتائج مجال ثقة بوتستراب لمعيار HTMT بوضوح الصلاحية التمييزية للتركيبات ويجب تفضيلها فوق معيار Fornell-Larcker الأدنى.

## المبحث الثاني: تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية للعينة ومتغيرات الدراسة

سننظر في هذا الفصل الى التحليل الوصفي لعينة الدراسة بحسب (الجنس، السن، ومتغير الدرجة العلمية)، بالإضافة الى التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة وهذا على ضوء الأسئلة والفرضيات المقترحة.

## المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة والفرضيات المقترحة كإجابات مؤقتة عنها، والتي تمحورت حول معرفة دور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، جامعة أدرار انموذجا، وخصائص عينة الدراسة المشكلة من ثلاث فئات، تمثل الأول في الأساتذة الجامعة، والفئة الثانية التي تكونت من إداريين، أما الفئة الثالثة فكانت تضم الأساتذة الإداريين، أين تم الاعتماد على استبيان إلكتروني ترسل لهم عبر الإيميل المهني للعينة المبحوثة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (107) استبانة، أين تم استبعاد (X) إستبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي وتمت الدراسة فعليا على 107 مفردة.

## الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة بحسب متغير الجنس

## الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	84	78.5
أنثى	23	21.5
المجموع	107	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الذكور يشكلون أكثر من ثلثي عينة الدراسة وهو ما تعكسه نسبة التكرار بما نسبته 78.5% من الذكور، أما الإناث فقد كان عددهم 21 مفردة من أصل 107 من إجمالي التكرارات؛ أي ما يمثل 21.5% من عينة الدراسة.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة بحسب متغير السن

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة بحسب متغير السن

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة بحسب السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	17	15.9
من 30 إلى 45 سنة	74	69.2
أكثر من 45 سنة	16	15
المجموع	107	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة الثانية (من 30 إلى 45 سنة) بنسبة مئوية بلغت 69.9% تليها على التوالي الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 15.9%، ثم الفئة الثالثة والأخيرة (أكبر من 45 سنة) بنسبة مقدارها 15%، وما يمكن استنتاجه من ذلك أن أفراد الدراسة تركز أعمارهم في الفئة الثانية بما يقارب ثلثي عينة الدراسة.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة بحسب متغير الدرجة

العلمية

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة بحسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
دكتوراه	84	78.5
ماجستير	10	9.3
ماستر	11	10.3
ليسانس	2	1.9
المجموع	107	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28

يلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد الدراسة ذو أصحاب الشهادات العليا ما بعد التدرج، حيث بلغ عدد الحاصلين منهم على شهادة دكتوراه 84 من أصل 107 وهو ما يمثل نسبة 78.5% أي أكثر من ثلثي عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الماجستير 10 بنسبة مئوية بلغة 9.3، بينما كانت نسبة الأفراد ذو الدرجة العلمية في إطار التدرج على التوالي الماستر بنسبة 10.3% وليسانس بنسبة 1.9%.

#### الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الكلية المنتمي إليها

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة بحسب متغير الكلية

المنتمي إليها

#### الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة بحسب الكلية المنتمي إليها

النسبة	التكرار	الكلية المنتمي إليها
45.8	49	العلوم الاقتصادية
15	16	العلوم والتكنولوجيا
19.6	21	العلوم الإنسانية والاجتماعية
9.3	10	الاداب واللغات الأجنبية
10.3	11	الحقوق والعلوم السياسية
100	107	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن ما يمثل تقريبا نصف عينة الدراسة تنتمي لكلية العلوم الاقتصادية وهي الكلية التي ينتمي إليها موضوع الدراسة بما نسبته 49%، تليها العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة 19.6%، بينما كان عدد أفراد عينة العلوم والتكنولوجيا 16 مفردة بما نسبته 15% من إجمالي التكرارات، بينما كانت الكليتين الآداب واللغات الأجنبية والحقوق والعلوم السياسية كأخر نسبتين على التوالي 9% و10.3%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك لكل محور على حدا

الفرع الأول: التحليل الوصفي للمحور إدارة المعرفة

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني إدارة المعرفة من خلال توضيح

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (19): التحليل الوصفي لعبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<b>تشخيص المعرفة</b>		
1	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية وتعزيز القدرة التنافسية بين الطلبة في الجامعة	2,8505	1,14763
2	تصبح المعرفة أو حصيلة المعلومات التي تحتاج الجامعة لها لحل المشاكل معروفة بين أفرادها	3,0291	0,99466
3	تحفز الجامعة المبادرات الفردية والجماعية لتقديم الدراسات والأبحاث	3,0485	1,15791
4	تشجع الجامعة النقاشات بين الأساتذة لاستثمار طاقاتهم الفكرية	2,9126	1,14709
	<b>إنشاء المعرفة</b>		
5	تمنح الجامعة منح دراسية للأفراد تناسبها مع احتياجاتهم وفي الوقت المناسب	2,5140	1,08475
6	تسعى الجامعة لإكتشاف المعارف الجديدة	2,8692	1,09961
7	توفر الجامعة سياسة عمل داعمة لحرية البحث العلمي والباحثين	2,9626	1,09824
8	لدى الباحثين الوقت الكافي للتفرغ للبحث	3,1308	1,15811
9	تحفز الجامعة التنافس الإيجابي بين الأساتذة	2,7009	1,09212

		تخزين المعرفة	
1,03082	3,4673	تعتمد الجامعة لتخزين المعرفة على الوسائل التقليدية (الأرشيف، المستندات..)	10
0,92087	3,3364	تعتمد الجامعة لتخزين المعرفة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	11
0,95555	3,3645	تخزن الجامعة المعرفة بطريقة تسمح بالنفوذ إليها والاستفادة منها وفقا للبيانات الخاصة بكل مستخدم	12
1,09212	3,2991	تسعى الجامعة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر	13
		نشر المعرفة	
1,05132	3,2336	تشجع الجامعة المشاركة والعمل الجماعي	14
1,09840	3,3364	تشجع الجامعة الباحثين على نشر الأبحاث في المجالات العلمية المحكمة	15
0,98050	2,5888	تسعى الجامعة إلى مكافأة العاملين الذين يتقاسمون الأفكار والخبرات والمهارات	16
1,08093	2,9626	تسعى الجامعة على تحفيز الباحثين على المشاركة في الدورات التدريبية والندوات داخل أو خارج الجزائر من أجل نشر المعارف	17
1,06903	2,7290	سهولة الاتصال والتنسيق بين مختلف الكليات والتخصصات والأقسام بالجامعة	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28

يلاحظ من خلال الجدول أنه على العموم أغلب أجوبة أفراد الدراسة كانت تميل بين درجة محايد ودرجة موافق وما يبرر ذلك هو أن الوسط الحسابي للعبارات محصور بين قيمتي (2.51) الممثل للعبارة رقم 5 (تمنح الجامعة منح دراسية للأفراد تناسبها مع احتياجاتهم وفي الوقت المناسب) ذات انحراف معياري (1.08) والقيمة 3.46 الممثلة للعبارة رقم 10 (تعتمد الجامعة لتخزين المعرفة على الوسائل التقليدية (الأرشيف، المستندات..)) ذات الانحراف المعياري (1.03).

## الفرع الثاني: التحليل الوصفي للمحور المعرفة التشاركية

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث المعرفة التشاركية من خلال توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (20): التحليل الوصفي لعبارات محور المعرفة التشاركية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<b>المساهمات المكتوبة</b>		
1	ترسل جامعتنا دراساتها إلى الجهات المعنية وذات العلاقة بعملها	2,8785	0,89769
2	تؤكد جامعتنا على نشر الدراسات في المجالات العلمية المحكمة	3,4860	0,98445
3	تهتم جامعتنا بمشاركة الدراسات والأبحاث لأعضاء هيئة التدريس فيها	3,1682	1,04146
4	تؤكد جامعتنا على المساهمة بنشر الآراء والأفكار على قواعد بياناتها	3,0841	1,07389
5	تهتم جامعتنا بتحديث معلوماتها من خلال المناقشة الالكترونية عبر موقعها الالكتروني	2,8879	1,11022
	<b>الاتصالات التنظيمية</b>		
6	تدعم جامعتنا التعبير عن الآراء والأفكار في اجتماعات المجالس العلمية	3,0561	1,08881
7	تدعم جامعتنا المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني في المجالس العلمية	2,7944	0,95895
8	تدعم جامعتنا المقترحات المقدمة لحل المشكلات في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام	3,0093	1,04155
9	تدعم جامعتنا الإجابة عن الأسئلة في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام	3,0467	1,04956
10	تدعم جامعتنا مشاركة قصص النجاح المفيدة لها في اجتماعات	2,9346	0,94441

		المجالس العلمية	
0,96637	3,0093	تؤكد جامعتنا على تقديم الشروحات والعروض في اجتماعات المجالس العلمية	11
		التفاعلات الشخصية	
1,01722	2,7570	تدعم جامعتنا دعم الباحثين الأقل خبرة	12
0,94001	2,9439	تهتم جامعتنا بالانخراط في الدورات التدريبية للباحثين الأقل خبرة	13
0,92954	2,7196	تؤكد جامعتنا على استغلال الوقت في المناقشات الشخصية مع الآخرين لمساعدتهم في المشاكل المتعلقة بعملهم	14
1,01722	2,7570	تهتم جامعتنا بوضع الأفراد العاملين فيها على معرفة أحدث التطورات في مجال أعمالهم	15
1,05626	2,8131	تؤكد جامعتنا على ضرورة تبادل الخبرات التي يمكن أن تساعد الآخرين في تجنب المتاعب	16
0,98041	2,6636	تهتم جامعتنا بالمحدثات الالكترونية ما بين أفرادها العاملين لمساعدتهم في حل المشاكل المتعلقة بعملهم	17
		جماعة الممارسة	
1,04771	3,4393	أشارك في كثير من الأحيان بخبرتي ودراستي أو التدريب مع زملائي	18
0,94282	3,5701	أشارك في كثير من الأحيان وجهات نظر مختلفة لحلول الممكنة للمشاكل	19
1,01713	3,0561	تعزز الجامعة ثقافة المشاركة لتشجيع الاكتشاف والابتكار	20
1,12756	2,9533	تتيح الجامعة الأعمال الالكترونية للباحثين لتتبع والاستفسار عن طلباتهم الكترونيا	21
1,01061	2,8131	تعزز الجامعة من تطوير خدماتها بناء على المعلومات القادمة من باحثيها	22

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28



يوضح الجدول أعلاه أنه مثله مثل المحور السابق أغلب أجوبة أفراد الدراسة كانت تميل بين درجة محايد ودرجة موافق وما يبرر ذلك هو أن الوسط الحسابي للعبارات محصور بين قيمتي (2.66) الممثل للعبارة رقم 17 (تهتم جامعتنا بالمحدثات الالكترونية ما بين أفرادها العاملين لمساعدتهم في حل المشاكل المتعلقة بعملهم) ذات انحراف معياري (0.98) والقيمة 3.57 الممثلة للعبارة رقم 19 (أشارك في كثير من الأحيان وجهات نظر مختلفة لحلول الممكنة للمشاكل) ذات الانحراف المعياري (0.94).

### الفرع الثالث: التحليل الوصفي للمحور التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الرابع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

#### الجدول رقم (21): التحليل الوصفي لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الرؤية الاستراتيجية		
1	لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية	2,7944	1,02551
2	تسعى الجامعة إلى تحسين وتوطيد علاقتها مع البيئة الخارجية	3,3551	0,99292
3	لدى الجامعة القدرة على التنبؤ بالإنفاق والعائد من التعليم العالي	2,7850	0,92173
4	تقود الجامعة عملية التغيير الإداري نحو المأمول للجامعة	2,8411	0,98239
	الأهداف الاستراتيجية		
5	لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	2,8879	1,04002
6	لدى الجامعة أهداف واقعية وقابلة للقياس	2,7757	1,05784
7	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	2,9813	0,95148
8	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	2,8598	1,00422
9	يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن	2,7196	1,05325

			تحقيقها
			<b>التحليل الاستراتيجي</b>
10	2,7009	0,96363	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلا
11	2,7850	0,99079	تحدد الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها
12	2,8785	0,99726	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة في الجامعة
13	2,7477	0,98185	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف
			<b>الخيار الاستراتيجي</b>
14	2,7383	0,97455	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة
15	2,7757	0,95471	تضع الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية
16	2,7477	0,98185	لدى الجامعة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية
17	2,7009	0,92364	ترتكز الإدارة الجامعية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28

هذا الجدول أيضا مثل سابقه تدور فيه أغلب أجوبة أفراد الدراسة بين درجة محايد ودرجة موافق وما يبرر ذلك هو أن الوسط الحسابي للعبارات محصور بين قيمتي (2.70) الممثل للعبارة الأخيرة رقم 17 (ترتكز الإدارة الجامعية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية) ذات انحراف معياري (0.92) والقيمة 3.35 الممثلة للعبارة الثانية (تسعى الجامعة إلى تحسين وتوطيد علاقتها مع البيئة الخارجية) ذات الانحراف المعياري (0.99).

## الفرع الرابع: التحليل الوصفي للمحور ضمان جودة التعليم العالي

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الخامس ضمان جودة التعليم العالي من خلال توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

## الجدول رقم (22): التحليل الوصفي لعبارات محور ضمان جودة التعليم العالي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<b>نظام ضمان الجودة</b>		
1	هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في الجامعة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعة.	3,1963	1,03194
2	تضع الجامعة آلية واضحة لسير جميع النشاطات في الجامعة	3,0654	1,00255
3	تعتمد الجامعة وصفا وظيفيا واضحا(يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح).	3,0935	1,03279
4	هناك تحديد واضح للمؤهلات اللازمة لشغل جميع الوظائف في الجامعة	3,0561	1,18824
5	تعقد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء التدريسيين بالجامعة.	2,7570	1,12301
6	تعقد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء الإداريين بالجامعة	2,8411	1,07413
7	تضع الجامعة معايير واضحة لتقويم جودة خدمات التعميم الجامعية في الجامعة	2,8505	1,07986
8	تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء لإجراء عمليات المقارنة مع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية الرائدة.	2,8131	1,10855
9	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع بعضها البعض	3,1963	1,15284
10	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات الدول المجاورة أو العربية.	2,9065	1,15361
11	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات أجنبية	2,7477	1,14177
12	تراعي الجامعة شروطا محددة في التوظيف تستند إلى المعرفة في مجال الاختصاص المطلوب.	3,0561	1,16418
13	تلتزم الجامعة في توظيف أي شخص في الجامعة بمجموعة من	3,3364	1,10696

		الاجراءات الموثقة.	
1,06200	3,6729	يخضع أي مرشح للتوظيف في الجامعة إلى مقابلة شخصية قبل قرار التعيين.	14
1,12010	3,0093	تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في مجال الاختصاص.	15
1,09035	2,7103	ضمان جودة المدخلات	16
1,11030	2,7383	تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالتدريسيين لتقويم أدائهم.	17
1,09035	2,7103	تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالإداريين لتقويم أدائهم.	18
1,24002	3,0093	توفر الجامعة المستلزمات(مواد /أدوات /أجهزة ) اللازمة لسير العملية التعليمية الجامعية.	19
1,13372	2,9159	توفر الجامعة المستلزمات(مواد /أدوات /أجهزة ) اللازمة لتنفيذ البحوث	20
1,18281	2,8411	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لسير العملية التعليمية الجامعية.	21
1,13806	2,6168	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث.	22
1,09696	2,6729	أعداد أجهزة الحاسوب في مختبرات الجامعة كافية لأعداد المستخدمين من الطلبة.	23
1,15100	2,7009	أعداد أجهزة الحاسوب تكفي مستخدميها من الأساتذة.	24
1,09993	3,0841	أعداد أجهزة الحاسوب تكفي مستخدميها من الإداريين.	25
1,18913	2,6636	شبكة الانترنت بالجامعة كافية لخدمة أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية.	26
1,19246	2,4860	شبكة الانترنت بالجامعة كافية لخدمة الطلبة بفاعلية.	27
1,13884	3,2056	يتوفر في الجامعة العدد الكافي من المكتبات.	28
1,07807	2,6822	عدد العناوين في مكتبات الجامعة يلبي احتياجات المستفيدين.	30
1,04956	2,9533	أعضاء الهيئة التدريسية على معرفة كافية باستخدام الحاسوب.	31
1,11030	2,7383	أعداد الهيئة التدريسية في الجامعة يناسب أعداد الطلبة.	32
1,09035	2,7103	عدد العاملين في الجامعة(من غير الهيئة التدريسية) أعمى من احتياجات الجامعة.	33
		<b>ضمان جودة المخرجات</b>	
1,09124	2,4299	تجري المحافظة على علاقات دائمة مع الخريجين.	34
1,01627	2,2056	تجري استضافة الخريجين في الجامعة بصورة دورية للاستماع إلى	35

		مشكلاتهم.	
0,98391	2,2243	يجري بصورة دورية استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجو الجامعة للتعرف على نقاط القوة في هؤلاء الخريجين.	36
1,03082	2,4673	يجري بصورة دورية استطلاع آراء الطلبة في الهيئة التدريسية	37
0,97165	2,4206	يجري بصورة دورية استطلاع آراء الطلبة في التسهيلات المادية اللازمة لعملية التعليم الجامعية.	38
1,01288	2,4953	يجري بصورة دورية تحليل مدى جدوى المساقات الدراسية المطروحة حاليا في ضوء مستوى جودة الخريجين.	39
1,03082	2,4673	يجري بصورة دورية تطوير المساقات والبرامج الدراسية في ضوء جودة الخريجين.	40
1,19246	2,4860	تجري المقارنة المرجعية لبرامج التعليم الجامعية مع برامج التعليم الجامعية لمؤسسات التعليم الجامعية الرائدة في العالم في المجالات المشابهة.	41
1,13884	3,2056	يجري تصميم برامج تدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج إلى سوق العمل	42
1,07807	2,6822	تجري استضافة متخصصين من المؤسسات التي يعمل فيها الخريجون للاستفادة من تقييمهم لجودة خريجي الجامعة.	43
1,04956	2,9533	تسعى الجامعة إلى ترسيخ علاقة الطلبة مع المؤسسات قبل الخروج إلى سوق العمل	44

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.28

عبارات هذا الجدول أكثر من عبارات المحاور السابقة لكن تشترك مع المحاور السابقة في كون أغلب إجابات أفراد الدراسة بين درجة محايد ودرجة موافق وما يبرر ذلك هو أن الوسط الحسابي للعبارات محصور بين قيمتي (2.20) الممثل للعبارة رقم 35 (تجري استضافة الخريجين في الجامعة بصورة دورية للاستماع إلى مشكلاتهم) ذات انحراف معياري (1.01) والقيمة 3.67 الممثلة للعبارة رقم 14 (يخضع أي مرشح للتوظيف في الجامعة إلى مقابلة شخصية قبل قرار التعيين) ذات الانحراف المعياري (1.06).

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال تقدير النموذج البنائي للدراسة، بالإضافة الى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام النموذج البنائي

المطلب الأول: النموذج البنائي للدراسة

الجدول رقم (23): نتائج معاملات الأثر للنموذج

ضمان الجودة	التخطيط الاستراتيجي	
0.711	0.6	معامل التحديد $R^2$
0.706	0.596	معامل التحديد المعدل $AdjR^2$
0.396	0.775	المعرفة التشاركية
0.498		التخطيط الاستراتيجي

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه نتائج القوة التفسيرية  $R^2$  للنموذج للبنى الداخلية، حيث جاء معامل التحديد عند ضمان الجودة بقيمة 0.711 وهي قيمة قوية، يليه معامل التحديد عند التخطيط الاستراتيجي بقيمة 0.6 وهي قيمة معتدلة، كل هذا يشير لجودة القوة التفسيرية للبنى الداخلية في النموذج.

الجدول رقم (24): نتائج معاملات حجم الأثر  $f^2$  للنموذج

ضمان الجودة	التخطيط الاستراتيجي	
0.207	1.501	المعرفة التشاركية
0.321	-	التخطيط الاستراتيجي

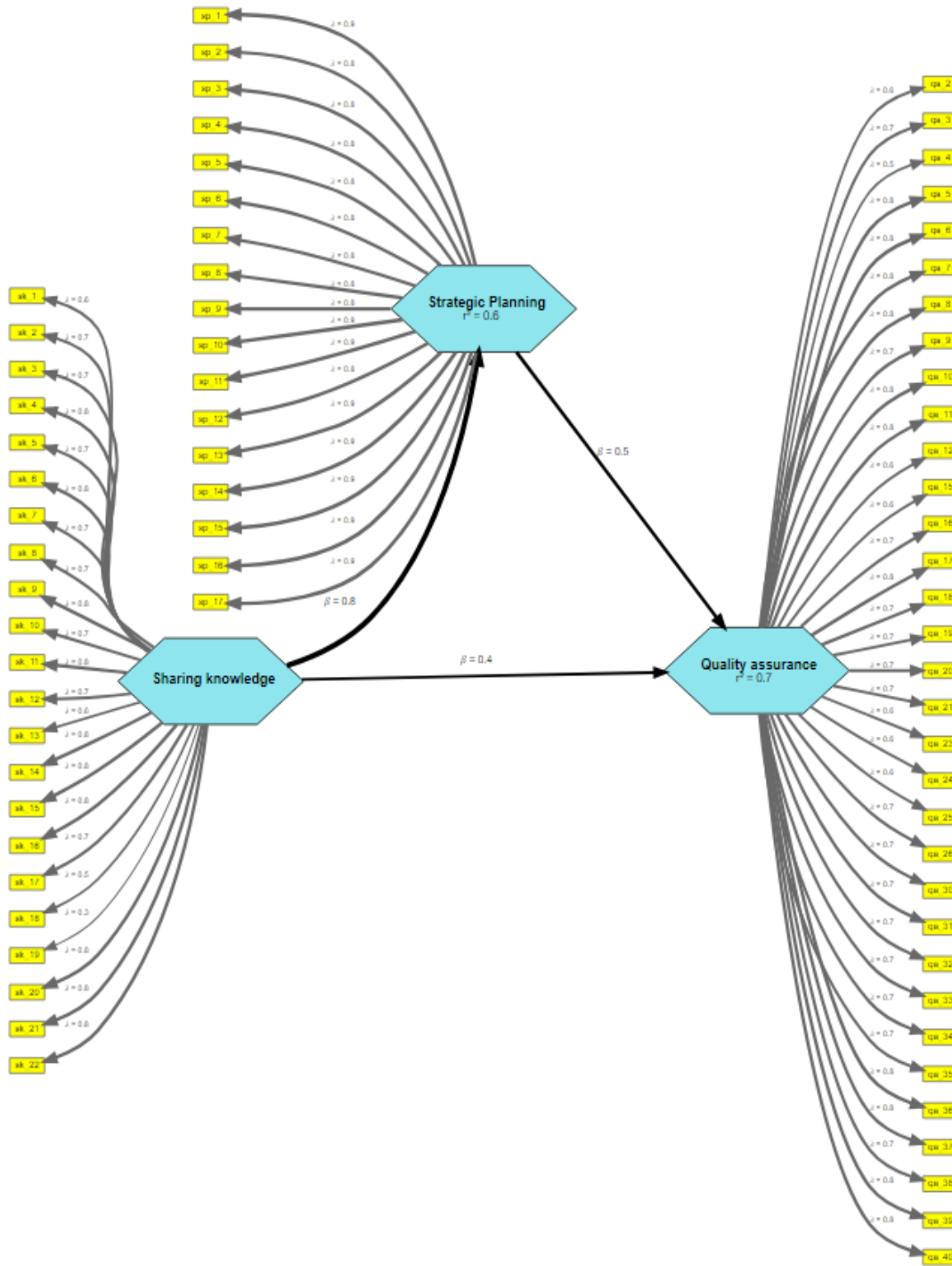
المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه نتائج معاملات حجم الأثر  $f^2$  للنموذج لجميع البنى الداخلية (ممثلة في الاعمدة) والبنى الخارجية المقابلة (ممثلة في الصفوف)، حيث جاءت كل تأثيرات الحجم ما بين البنى كبير يتصدره حجم التأثير بين المعرفة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي الذي بلغ 1.501 يليه حجم التأثير التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة الذي بلغ 0.321 واخيراً حجم التأثير للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة بقيمة 0.207. هذا الترتيب ينطبق ايضاً على معاملات الأثر.

كما يمكن عرض النتائج الخاصة بالقوة التفسيرية ومعاملات الأثر للنموذج الدراسة في

الشكل أدناه.

الشكل رقم (4): تقدير نموذج الدراسة



المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

واضح من الشكل المقدر أن بنى النموذج احتفظت باغلب مقاييسها. حيث احتفظت البنى المعرفة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي بكل المقاييس، بينما تم اجراء التعديل بحدف عدد قليل من مؤشرات قياس بناء ضمان الجودة نظراً للعدد الكبير لتلك المؤشرات.



## المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام النموذج البنائي

سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال اجراء مجموع من الاختبارات الإحصائية باستخدام برامج إحصائية متخصصة (SPSS 28, R).

## أولاً: اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

## الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرض الأول

الأثر	الأثر الأصلي	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري البوتستراب	T احصاء ستودنت	الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5	الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5
المعرفة التشاركية -> التخطيط الاستراتيجي	0.775	0.779	0.044	17.793	0.682	0.855

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الأول الذي ينص على أنه يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.775، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.779، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.044، إحصاء ستودنت البوتستراب 17.793، و95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجها بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.682 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.855 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي".

## ثانيا: اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرض الثاني

الأثر	الأثر الأصلي	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري البوتستراب	T احصاء ستودنت	الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5	الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5
المعرفة التشاركية ->	0.396	0.398	0.093	4.240	0.214	0.569
ضمان الجودة						

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الثاني الذي ينص على أنه يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.396، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.398، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.093، إحصاء ستودنت البوتستراب 4.240، و 95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجها بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.214 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.569 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الثاني الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة".

## ثالثا: اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرض الثالث

الأثر	الأثر الأصلي	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري البوتستراب	T إحصاء ستودنت	الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5	الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5
التخطيط الاستراتيجي - ضمان الجودة	0.498	0.499	0.090	5.507	0.328	0.676

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.498، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.499، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.090، إحصاء ستودنت البوتستراب 5.507، و 95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% والحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجها بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.328 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.676 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الثالث الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة".

## رابعا: اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

## الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرض الرابع

الأثر	الأثر الأصلي	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري البوتستراب	T إحصاء ستودنت	الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5	الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5
التخطيط الاستراتيجي -> ضمان الجودة	0.386	0.389	0.078	4.922	0.245	0.558

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الرابع الذي ينص على أنه يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.386، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.389، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.078، إحصاء ستودنت البوتستراب 4.922، و95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجها بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.245 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.558 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الرابع الذي ينص على أنه "يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي".

الأثر غير المباشر معنوي أي يوجد أثر معنوي للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي وبالتالي النظر في الأثر المباشر بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة الذي كان كذلك معنوي أي يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة، وبالتالي النظر في إشارة حاصل جداء جميع التأثيرات المباشر (أو جداء التأثير المباشر والتأثير غير المباشر) والذي هو موجب على أساس أن كل التأثيرات المباشرة موجبة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور وسيط تكميلي في العلاقة بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك انطلاقاً من تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم بعد ذلك بناء نموذج الدراسة وتشخيصه عن طريق مجموعة من الاختبارات التشخيصية، وقد توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة متغيرات الدراسة (المعرفة التشاركية، جودة التعليم العالي، التخطيط الاستراتيجي) في جامعة أحمد دراية بأدرار جاءت أغلبها بين درجة محايد ودرجة موافق وفقاً لمقياس الدراسة ليكرت الخماسي حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث استنتجنا أنه يوجد تفاوتات مختلفة في الفهم العلمي الصحيح للمتغيرات الدراسة من طرف عينة الدراسة.

كما لاحظنا وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في التطبيق العلمي الصحيح على أرض الواقع لهذه المتغيرات، بالإضافة الى ذلك لوحظ من خلال الدراسة الى أنه يوجد تطابق للنموذج الافتراضي للمتغيرات الثلاثة المعرفة التشاركية، جودة التعليم العالي، التخطيط الاستراتيجي مع الواقع في جامعة أحمد دراية بأدرار محل الدراسة من خلال البيانات المجمعة، كما تعتبر جميع معاملات التشعب أو التحميل بين العوامل الكامنة الثلاثة للدراسة وأبعادها المقاسة جيداً ومعنوية.

# الخاتمة العامة

## خاتمة عامة

تضمنت هذه الدراسة في ثلاث فصول؛ الفصل الأول جاء فيه الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الثلاث، أما الفصل الثاني فتضمن الدراسات السابقة ومناقشتها، فيما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة الميدانية، وهدفت هذه الفصول إلى تحديد المعالم الأساسية لموضوع الدراسة الموسوم بـ " دور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر"، بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أدرار الذين يحملون بريد إلكتروني مهني، ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج كخلاص لمحاولة حل إشكالية الدراسة.

### أولاً: النتائج

بعد معالجة مختلف جوانب الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

#### 1- النتائج النظرية:

من خلال دراسة الفصل النظري تم استخراج جملة من النتائج أهمها:

- نعني بإدارة المعرفة ذلك الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي؛
- وبالتالي فالمعرفة التشاركية هي تداول مختلف أنواع المعرفة وتبادلها بين الأفراد والتفاعل في حوارات مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها، حيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم لتكوين أفكار عقلية جديدة، والوصول والعمل بأن واحد على الوثيقة نفسها، ومن مواقع مختلفة، والتنسيق بين النشاطات؛
- تكمل أهمية تطبيق المعرفة التشاركية في أنه يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة ويحافظ عليها، كما تستخدم المؤسسة نتائج التشارك في المعرفة كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين حيث يساهم في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة، وشروط ملائمة للتفكير الجماعي؛
- التعليم العالي قضية هامة وحيوية، لأنها تعني إعداد العنصر البشري الذي يمثل المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث أن التعليم العالي هو مرحلة التخصص والإعداد العملي في كافة أنواعه ومستوياته لسد حاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله؛

## خاتمة عامة

- يمكن تعريف جودة التعليم العالي بأنها مجموعة من الخصائص والعناصر التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية من مقررات ومناهج وطلبة وأعضاء هيئة التدريس بما يحقق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية لتوقعات طالبي الخدمة التعليمية والمجتمع ككل؛
- التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية الروتينية داخل المؤسسة ويعطي صورة كاملة عن المسار المستقبلي للمؤسسة.

### 2- النتائج التطبيقية:

سمحت لنا دارسنا للفصل التطبيقي من استخراج من مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- أظهرت نتائج الاختبار النموذج الاحصائي الخاص بالدراسة، درجة تطابق عالية جدا مع البيانات، وأن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات (المعرفة التشاركية مع أبعاده، التخطيط الاستراتيجي مع أبعاده، ضمان الجودة مع أبعادها) جاءت جيدة ومعنوية، واستقل كل عنصر بخصوصياته في تفسير الظاهرة، وأشارت الدراسة إلى صدق النموذج الافتراضي للدراسة وصلاحياته من الجامعة التي جمعت منها البيانات وبالتالي إتاحة إمكانية قراءة النتائج والمؤشرات الاختبار الفرضيات؛
- القوة التفسيرية للمعرفة التشاركية عند ضمان الجودة بلغت قيمة (0.711) وهي قيمة قوية، يليه معامل التحديد عند التخطيط الاستراتيجي بقيمة (0.6) وهي قيمة معتدلة، كل هذا يشير لجودة القوة التفسيرية للبنى الداخلية في النموذج؛
- أظهرت اختبار نتائج الفرضية الأولى أنه يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي بجامعة أدرار
- تبين نتائج اختبار الفرضية الثانية الى وجود أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة في جامعة أدرار
- وتشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة الى وجود أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة في جامعة أدرار
- أما نتائج اختبار الفرضية الرابعة فثبت وجود أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي في جامعة أدرار



### ثانيا: توصيات والاقتراحات

توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والاقتراحات وهي كالتالي:

- تتمتع جامعة أدرار بنقاط قوة ولكنها في نفس الوقت تواجه مجموعة من التحديات، لذا عليها التركيز على نقاط قوتها ومحاولة تخفيف أثر التحديات من خلال توظيف تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة التي تفعل عملية سلوك المعرفة التشاركية؛
- ضرورة تفعيل التشارك المعرفي في الجامعة محل الدراسة لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها؛
- ضرورة تصميم برامج تدريبية وارشادية تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي للطلبة؛
- يجب الاستفادة من البحوث والدراسات العلمية بغرض حل المشكلات التي تعاني منها الجامعات بصفة عامة، وجامعة أدرار بصفة خاصة لضمان جودة التعليم العالي فيها.

### ثالثا: أفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة والتي تمحورة حول دور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أدرار والذين يحملون بريد الكتروني مهني، ومن خلال المسار النظري والتطبيقي ظهرت لنا عدة جوانب الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- أثر الراس المال البشري على جودة التعليم العالي؛
- أثر المعرفة التشاركية على تحسين جودة الأداء الوظيفي؛
- مساهمة المعرفة التشاركية في تحسين الجودة الوظيفية.

# قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004
- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفحي، القيادة والتغيير، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2018
- علاء فرج الطاهر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2010
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012
- مهدي التميمي، مهارات التعليم: دراسات في الفكر والأداء التدريسي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

2- الرسائل الجامعية:

- إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية بمدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017
- بن أم السعد نور الإيمان، دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة مقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- حمزة مؤمن أبو كركي، أثر تطبيق التشارك في المعرفة على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين في شركات الجنوب الاستخراجية - دراسة ميدانية-، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2014.

- ريم كامل الدليمي، سلوك المعرفة التشاركية ودورها في العلاقة بين متطلبات شبكات الاتصالات العالمية وفاعلية مجتمع الممارسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص الأعمال الإلكترونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
  - صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014
  - عثمان علاء محمد خليل، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010
  - غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014
  - مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مقاولاتية، كيلة العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، جامعة أدرار، الموسم الجامعي 2019-2020
  - موفق محمد الظهور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008
  - ناضور حفيضة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناپراك- الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 3، 2019
  - نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011
- 3- المقالات العلمية:**
- ابراهيم جهاد العكيدي، مؤشرات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي، مجلة دراسات ادارية، المجلد 2، العدد 4، 2008، ص 1-57
  - ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة التدريب دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018
  - أسماء سلامي، يمينة حناش، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 04، 2018

- إسمهان مربعي، حكيمة جاب الله، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 1، العدد 04
- أيمن حسين فضلي، وردة عبد الخالق عبد الرحمن، وليد عباس جبر، دور القيادة ذات الرؤية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة استكشافية لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 127، 2021، ص 49-71
- باديس نبيلة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : دراسة لواقع محاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة خنشلة من وجهة نظر الطلبة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المجلد 3، العدد 2، 2017، ص 334-360
- بلحوت كوثر، بن تريح بن تريح، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط، المجلة الجزائرية الاقتصادية للإقتصاد والإدارة، العدد 01، المجلد 15، 2021
- بن الدين نورالهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف Scibs، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018
- بن أم السعد نور الإيمان، مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-، Recherchers economiques manageriales، المجلد 13، العدد 2، 2013، ص 1-20
- بن فرحات سعيد، علوطي عاشور، الجودة الشاملة في التعليم، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 4، المجلد 09، سبتمبر 2018
- بوخلوه باديس، بلة فريدة، أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية المجلد 5، العدد 2، 2018، ص 43-57
- بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 2، ص 179-198
- ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة
- ججيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات "caat"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد 17، 2014، ص 173-192.
- جعيجع نبيلة، دور التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL+، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 01، العدد 04، 2011

- جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، *Revue des Economies financières bancaires et de management*، المجلد 9، العدد 2، 2020
- حرنان نجوى، معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، ديسمبر 2017
- حماسة عمار، جودة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 108-133
- حمداوي عمر، بخوش أحمد، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 143-168
- حمدي عبد الملوك، زحاف محمد، مراحل التخطيط الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47، جوان 2017
- حياة فرد، أحمد شاطرباش، التعليم العالي في الجزائر : دراسة في الواقع والتحديات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد 13، المجلد 5، سبتمبر 2018
- خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 2012، ص 105-123.
- خديجة بريقة، عبد الحق بن تقات، واقع إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والواد - سلسلة القيمة نموذجاً -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، المجلد 07، 2020
- ذياب بن مقبل الشاربي، الجودة في التعليم العالي، مداخلة في المؤتمر السنوي الخامس للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم المنعقد في تونس والموسوم ب" نظم الجودة وتطبيقها باستخدام أساليب تكنولوجية مبتكرة لضمان الجودة في التعليم " خلال الفترة 12-13 ديسمبر 2013.
- رحيش سعيدة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته - مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر -، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد المجلد 4، العدد 1، 2020، ص 108-128
- رعد عبد الله الطائي، أبعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 58، 2010، ص 28-57
- رميدي عبد الوهاب، اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية (تحدي المنطقة العربية)، بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، 2008

- سعيد بن فرحات، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 10، 2020
- سمير سليمان عبد الجليل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، المجلد 1، 2020
- سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1، 2014، ص 46-17
- سيد حياة، حداد بختة، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية، العدد 01، مجلد 26، 2017
- شاطر شفيق، كعواش جمال الدين، عمارة شريف، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 413-394
- شناف خديجة عبد الحميد مهري، بلخيري مراد محمد البشير الإبراهيمي، معايير ضمان جودة التعليم العالي - عرض لبعض النماذج العالمية-، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 24، ديسمبر 2017
- عائشة سلمة كيحلي، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 2، 2017، ص 54-27
- عبادي إيمان، بويض ياسمين، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجزائرية - الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF نموذجا، مجلة الإتصال والصحافة، العدد 2، المجلد 4، 2017
- علي حسون الطائي، محمد عماد رؤوف، الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 59، 2019، ص 84-63
- علي حسون الطائي، محمد عماد رؤوف، عوامل الاختيار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 103، 2018، ص 54-36
- غربي صباح، إستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48، سبتمبر 2017

- كامل محمد الحواجرة، عنبر إبراهيم شلاش، محمد عصام، أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة المنار، المجلد 17، العدد 5، 2011، ص 43-73.
  - لحبيب، فهد بن إبراهيم، مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الأول استشراف مستقبل التعليم، القاهرة: الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006
  - محمد الأزهر بلقاسمي، صابر بن معتوق، واقع تطبيق معايير جودة التعليم العالي في جامعة برج بوعرريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 3، المجلد 8، ديسمبر 2021
  - محمد يدو، متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر -بين الواقع والاستشراف -، مجلة معارف، المجلد 13، العدد 1، 2017، ص 400-423
  - نجيمي عيسى، بوطالب جهيد، أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل-، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص 117-132
  - هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2020
  - وفاء جواد كاظم اليوسفي، صالح مهدي العامري، انعكاسات الجمود المعرفي في جودة التعليم العالي من وجهة نظر التدريسيين في بعض الجامعات العراقية / دراسة استطلاعية، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، 2020، ص 22-36
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Davenport hand and prusk p,working, knowledge, harvard business school, 1998
- Jyrama, A; Kauppila, P & Rajala, R.. Knowledge Sharing through Virtual Teams across Borders and Boundaries. International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities, April 26-28, 2009
- Siburian, Jodion, Aloysius Duran Corebima, and Murni SAPTASARI. The correlation between critical and creative thinking skills on cognitive learning results , Eurasian Journal of Educational Research , 2019
- Ansoff, H , Implementing Strategic Planning Management, New York: PrenticeHall Inc, 1990
- ilyes boudiaf, moncef chorfi, The Impact of Knowledge Sharing on Personal innovativeness in Higher Education Institutions: Case study Constantine 2 university, مجلة الإستراتيجية والتنمية , 2021, pp528-544



- Cabrera, Elizabeth F., and Angel Cabrera. Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management* 16.5 (2005): 720-735.
- Ipe Minu. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review* 2.4 (2003): 337-359.
- Rashid, Abdullah Mohammed. Knowledge Sharing Behavior among postgraduate students using Facebook: An Empirical Study of Iraq, *Journal of Basrah Researches (Sciences)* 46.2 (2020).
- Ismail, Mohd Bakhari, and Zawiyah Mohammad Yusof. Demographic factors and knowledge sharing quality among Malaysian government officers. *Communications of the IBIMA* 9.1 (2009): 1-8.
- Wang, Sheng, Raymond A. Noe, and Zhong-Ming Wang. Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management* 40.4 (2014): 978-1009.
- Jader, Ahmed Muyasser Abed. Measuring the Use of Social Media Networks (SMNs) in Knowledge Sharing, by Using Social Cognitive Theory (SCT) A Study Conducted in Some of Iraqi Universities. (2021).
- Kareem, Mohsin R., Salam A. Hussein, and Farah Neamah Abbas. Knowledge Sharing Influence Factors among Researchers in Iraqi Public University. *Iraqi Journal of Information Technology* 9.4 (2019).
- Wang, Sheng, and Raymond A. Noe. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review* 20.2 (2010): 115-131.
- Loh, Benjamin, et al. Applying knowledge management in university research. *Governing and managing knowledge in Asia* 199 (2003).
- Touati Khadidja, Mouai Bahria, The Application Of Quality Assurance Of Higher Education In The Kingdom Of Saudi Arabia, *مجلة الاقتصاد والبيئة*, 4(2), 2021, 307-325.
- Hill, Frances M. Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. *Quality assurance in education* (1995).
- Azieb Samia, Boulfefel Brahim, Bougherza Redha, The Role Of E-learning In Enhancing The Quality Of Higher Education From The Point Of View Of Faculty Members At The Algerian University -a Field Study At Jijel University-, *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*, 4(3), 2021, 690-705.
- Lekmine Kheira, Accreditation Standards In Algerian Universities: Portal For Openness On Quality, *مجلة الحقوق والعلوم السياسية*, 5(2), 2018, 503-514.

- Lombarkia Soukeina, Guerza Radia, Efl Students' And Teachers' Attitudes Towards Using Differentiated Instruction In Higher Education , مجلة علوم اللغة , العربية وآدابها , 13(2), 2021, 1526-1545.
- Kadri Bdelmadjid, Medjahad Sid Ahmed, The Impact Of Intellectual Capital On The Quality Of Higher Education, By Using Sem Model, Case Of Study : Faculty Of Economic's Of Bechar University, مجلة البشائر الاقتصادية , 7(2), 2021, 955-972.
- Saidouni Khawla, Students' Experiences Of Teaching Quality In Higher Education: The Case Of Department Of English At Batna-2 University, مجلة المقدمه للدراسات الانسانية والاجتماعية , 6(1), 2021, 255-268.
- Ziani Khaoula, Boughlita Ilhem, Abdelmalek Mehri , An Evaluation Of Higher Education According To The Quality Standards And Academic Accreditation 'a Survey Study Of Sample From The Teachers Of Faculty Of Science And Economy And Trade And Management In The University Of Skikda' , مجاميع المعرفة , 7(2), 2021, 447-463.
- Salmi Djellal, Cherfaoui Aicha, The Impact Of Human Capital On The Quality Of Higher Education (case Study University Of Akli Mohand Oulhadj Bouira), مجاميع المعرفة , 7(2), 2021, 586-605.
- Ben Ayad Mohamed Samir, Bedoui Samia, Mansouri Houari, National Reference Standards For Quality Assurance Of University Formation: Which Effectiveness And Efficacy In Application?, الريادة لاقتصاديات الأعمال , 7(1), 2021, 54-62.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد درايعية\_ أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



جامعة أحمد دراية - أدرار

### استبيان

في إطار تحضير أطروحة الدكتوراه بعنوان " دور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، جامعة ادرار امودجا"، أرجوا من حضرتكم وضع الإجابات الدقيقة من وجهة نظركم للعبارات الموجودة في هذا الاستبيان، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الرجاء منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

نوع الجنس:  ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	المستوى الدراسي
--------------------------	---------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	--------------------

العلوم الاقتصادية	العلوم والتكنولوجيا	العلوم الإنسانية والاجتماعية	الآداب واللغات الأجنبية	الحقوق والعلوم السياسية	الكلية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## المحور الثاني: إدارة المعرفة

### البعد الأول: تشخيص المعرفة

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية وتعزيز القدرة التنافسية بين الطلبة في الجامعة					
2	تصبح المعرفة أو حصيلة المعلومات التي تحتاج الجامعة لها لحل المشاكل معروفة بين أفرادها					
3	تحفز الجامعة المبادرات الفردية والجماعية لتقديم الدراسات والأبحاث					
4	تشجع الجامعة النقاشات بين الأساتذة لاستثمار طاقاتهم الفكرية					

### البعد الثاني: إنشاء المعرفة

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	تمنح الجامعة منح دراسية للأفراد تناسب احتياجاتهم وفي الوقت المناسب					
2	تسعى الجامعة لإكتشاف المعارف الجديدة					
3	توفر الجامعة سياسة عمل داعمة لحرية البحث العلمي والباحثين					
4	لدى الباحثين الوقت الكافي للتفرغ للبحث					
5	تحفز الجامعة التنافس الإيجابي بين الأساتذة					

### البعد الثالث: تخزين المعرفة

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	تعتمد الجامعة لتخزين المعرفة على الوسائل التقليدية (الأرشيف، المستندات..)					
2	تعتمد الجامعة لتخزين المعرفة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
3	تخزن الجامعة المعرفة بطريقة تسمح بالنفوذ إليها والاستفادة منها وفقا للبيانات الخاصة بكل مستخدم					
4	تسعى الجامعة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر					

## البعد الرابع: نشر المعرفة

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	تشجع الجامعة المشاركة والعمل الجماعي					
2	تشجع الجامعة الباحثين على نشر الأبحاث في المجالات العلمية المحكمة					
3	تسعى الجامعة إلى مكافأة العاملين الذين يتقاسمون الأفكار والخبرات والمهارات					
4	تسعى الجامعة على تحفيز الباحثين على المشاركة في الدورات التدريبية والندوات داخل أو خارج الجزائر من أجل نشر المعارف					
5	سهولة الاتصال والتنسيق بين مختلف الكليات والتخصصات والأقسام بالجامعة					

## المحور الثالث: المعرفة التشاركية

### البعد الأول: المساهمات المكتوبة

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	ترسل جامعتنا دراساتها إلى الجهات المعنية وذات العلاقة بعملها					
2	تؤكد جامعتنا على نشر الدراسات في المجالات العلمية المحكمة					
3	تهتم جامعتنا بمشاركة الدراسات والأبحاث لأعضاء هيئة التدريس فيها					
4	تؤكد جامعتنا على المساهمة بنشر الآراء والأفكار على قواعد بياناتها					
5	تهتم جامعتنا بتحديث معلوماتها من خلال المناقشة الالكترونية عبر موقعها الالكتروني					

### البعد الثاني: الاتصالات التنظيمية

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	تدعم جامعتنا التعبير عن الآراء والأفكار في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام					
2	تدعم جامعتنا المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني لممثلي					

					الكليات والأقسام
					3 تدعم جامعتنا المقترحات المقدمة لحل المشكلات في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام
					4 تدعم جامعتنا الإجابة عن الأسئلة في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام
					5 تدعم جامعتنا مشاركة قصص النجاح المفيدة لها في اجتماعات ممثلي الكليات والأقسام
					6 تؤكد جامعتنا على تقديم الشروحات والعروض جعل العروض في اجتماعات ممثلي الكليات والأقسام

### البعد الثالث: التفاعلات الشخصية

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	تدعم جامعتنا دعم الأفراد العاملين الأقل خبرة					
2	تهتم جامعتنا بالانخراط في الدورات التدريبية للأفراد العاملين الأقل خبرة					
3	تؤكد جامعتنا على استغلال الوقت في المناقشات الشخصية مع الآخرين لمساعدتهم في المشاكل المتعلقة بعملهم					
4	تهتم جامعتنا بوضع الأفراد العاملين فيها على معرفة أحدث التطورات في مجال أعمالهم					
5	تؤكد جامعتنا على ضرورة تبادل الخبرات التي يمكن أن تساعد الآخرين في تجنب المتاعب					
6	تهتم جامعتنا بالحدوثات الالكترونية ما بين أفرادها العاملين لمساعدتهم في حل المشاكل المتعلقة بعملهم					





### البعد الثالث: التحليل الاستراتيجي

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
أوافق بشد	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
					تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلا	1
					تحدد الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	2
					يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة في الجامعة	3
					تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	4

### البعد الرابع: الخيار الاستراتيجي

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
أوافق بشد	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
					تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة	1
					تضع الجامعة قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية	2
					لدى الجامعة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	3
					ترتكز الإدارة الجامعية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	4

البعد الأول: نظام ضمان الجودة

الرقم	العبارة	درجة الشدة				درجة الموافقة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد	أوافق	محايد	أوافق
1	هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في الجامعة تعمل بصورة مستمرة عمى ضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعة.								
2	تضع الجامعة آلية واضحة لسير جميع النشاطات في الجامعة								
3	تعتمد الجامعة وصفا وظيفيا واضحا ( يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح).								
4	هناك تحديد واضح للمؤهلات اللازمة لشغل جميع الوظائف في الجامعة								
5	تعقد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء التدريسيين بالجامعة.								
6	تعقد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء الإداريين بالجامعة								
7	تضع الجامعة معايير واضحة لتقويم جودة خدمات التعميم الجامعية في الجامعة								
8	تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء لإجراء عمليات المقارنة مع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية الرائدة.								
9	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع بعضها البعض								
10	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات الدول المجاورة أو العربية.								
11	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات أجنبية								
12	تراعي الجامعة شروطا محددة في التوظيف تستند إلى المعرفة في مجال الاختصاص المطلوب.								
13	تلتزم الجامعة في توظيف أي شخص في الجامعة بمجموعة من الاجراءات الموثقة.								
14	يخضع أي مرشح للتوظيف في الجامعة إلى مقابلة شخصية قبل قرار التعيين.								
15	تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في مجال الاختصاص.								

البعد الثاني: ضمان جودة المدخلات

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالتدريسيين لتقويم أدائهم.					
2	تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالإداريين لتقويم أدائهم.					
3	توفر الجامعة المستلزمات(مواد/أدوات/أجهزة) اللازمة لسير العملية التعليم الجامعية.					
4	توفر الجامعة المستلزمات(مواد/أدوات/أجهزة) اللازمة لتنفيذ البحوث					
5	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لسير العملية التعليم الجامعية.					
6	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث.					
7	أعداد أجهزة الحاسوب في مختبرات الجامعة كافية لأعداد المستخدمين من الطلبة.					
8	أعداد أجهزة الحاسوب تكفي مستخدميهيها من الأساتذة.					
9	أعداد أجهزة الحاسوب تكفي مستخدميهيها من الإداريين.					
10	شبكة الانترنت بالجامعة كافية لخدمة أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية.					
11	شبكة الانترنت بالجامعة كافية لخدمة الطلبة بفاعلية.					
12	يتوفر في الجامعة العدد الكافي من المكتبات.					
13	عدد عناوين في مكتبات الجامعة يلبى احتياجات المستفيدين.					
14	أعضاء الهيئة التدريسية على معرفة كافية باستخدام الحاسوب.					
15	أعداد الهيئة التدريسية في الجامعة يناسب أعداد الطلبة.					
16	عدد العاملين في الجامعة(من غير الهيئة التدريسية) أعمى من احتياجات الجامعة.					

البعد الثالث: ضمان جودة المخرجات

الرقم	العبارة	درجة الشدة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
1	تجري المحافظة على علاقات دائمة مع الخريجين.					
2	تجري استضافة الخريجين في الجامعة بصورة دورية للاستماع إلى مشكلاتهم.					
3	يجري بصورة دورية استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجو الجامعة للتعرف عل نقاط القوة في هؤلاء الخريجين.					
4	يجري بصورة دورية استطلاع آراء الطلبة في الحياة التدريسية					

					5	يجري بصورة دورية استطلاع آراء الطلبة في التسهيلات المادية اللازمة لعملية التعليم الجامعية.
					6	يجري بصورة دورية تحليل مدى جدوى المساقات الدراسية المطروحة حالياً في ضوء مستوى جودة الخريجين.
					7	يجري بصورة دورية تطوير المساقات والبرامج الدراسية في ضوء جودة الخريجين.
					8	تجري المقارنة المرجعية لبرامج التعليم الجامعية مع برامج التعليم الجامعية لمؤسسات التعليم الجامعية الرائدة في العالم في المجالات المشابهة.
					9	يجري تصميم برامج تدريبية للطلبة تُقدمهم عند الخروج إلى سوق العمل
					10	تجري استضافة متخصصين من المؤسسات التي يعمل فيها الخريجون للاستفادة من تقييمهم لجودة خريجي الجامعة.
					11	تسعى الجامعة إلى ترسيخ علاقة الطلبة مع المؤسسات قبل الخروج إلى سوق العمل

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المعرفة التشاركية في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، عن طريق دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس والعاملين والطلبة الذين يملكون بريد إلكتروني مهني في جامعة أدرار، وهذا عن طريق الاستبيان كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على عينة الدراسة عن طريق استبيان إلكتروني، وقد تم استخدام الدراسة مختلف الطرق والأدوات المساعدة على تحليل البيانات الإحصائية (EXCEL 2016, R , SPSS V28). وقد توصلت الدراسة إلى أن القوة التفسيرية للمعرفة التشاركية عند ضمان الجودة بلغت قيمة (0.711) وهي قيمة قوية، يليه معامل التحديد عند التخطيط الاستراتيجي بقيمة (0.6) وهي قيمة معتدلة، كل هذا يشير لجودة القوة التفسيرية للبنى الداخلية في النموذج.

**الكلمات المفتاحية:** معرفة تشاركية، تخطيط استراتيجي، جودة تعليم العالي

## Abstract :

This study aimed to shed light on the role of participatory knowledge in improving the quality of higher education in Algeria, through a field study on a sample of faculty, staff and students who have a professional e-mail at the University of Adrar, and this is through the questionnaire as a main tool for research, designed specifically for this purpose, and distributed On the study sample through an electronic questionnaire, the study has used various methods and tools to help analyze statistical data (SPSS V28. EXCEL 2016, R). The study found that the explanatory power of participatory knowledge when ensuring quality reached a value of (0.711), which is a strong value , followed by the coefficient of determination at strategic planning with a value of (0.6), which is a moderate value, all of this indicates the quality of the explanatory power of the internal structures in the model.

**Keywords:** Sharing knowledge, Strategic Planning, quality higher education