

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة مورداً أساسياً في عمليات الإنتاج يفوق أهميته الموارد المادية الأخرى، حيث أضحت المعرفة عاملاً أساسياً في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي. وفي ظل هذا الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية أصبح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والابداع وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة الي قيمة ومن ثم ميزة تنافسية، مما يعنى ان مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) الى استغلال الاصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد (الذى ينطبق على السلع المادية) الى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة).

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري⁽¹⁾.

فمع الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، كان لا بد من وجود ادارة فعّالة تقوم بتنظيم وتسيير وإدارة معلومات ومعارف تلك المؤسسات لضمان حسن الاداء الجيد والذي يحقق الجودة وبالتالي النمو والبقاء وصولاً إلى مراكز متقدمه في المنافسة والريادة والإبداع، في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل².

وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية، فما زالت البحوث والتجارب والتطبيقات لهذا المفهوم

¹ عبد الله ، بوسهوه ، دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب - البليدة 18-19

مايو 2011 ص 3 .

² المرجع السابق ص 3

في الجامعات والمنظمات غير الربحية ومنظمات المجتمع الخدمية على اختلاف انواعها محدودة وغير كافية¹ وأنه ورغم تطور التعليم العالي في الدول النامية وتوسعها في الاونة الأخيرة ، إلا أن المتتبع لآداء مؤسساته لا يبد أن يلاحظ بعض القصور والتدهور في بعض الجوانب المتعلقة بمستوى جودة المخرجات التي تقدمها تلك المؤسسات.

¹ ايمان سعود(2009م) تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتنمية الادارية, الرياض-السعودية ص3

ولعل ما يؤكد ذلك القصور والتدهور تدني ثقافة ومستوى مهارات الخريجين واتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل وقدرات ومهارات الخريجين وكذلك قلة و ضعف مستوى البحوث و الاعمال والابتكارات العلمية والاهتمام والعناية التي توجه نحوها وكذلك البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع.

ويعتبر السودان من تلك الدول التي شهدت هذا التطور والتوسع في أعقاب ثورة التعليم العالي التي بدأت منذ أكثر من عشرين عاماً ، حيث زاد عدد الجامعات السودانية فيها لأكثر من (30) جامعة¹.

هذا التطور والتوسع الكبير في عدد الجامعات لا بد ان يواكبه كل ما هو مستجد في مجال الادارة اسوة بالجامعات العالمية المرموقة .عليه عندما تتمكن الجامعات السودانية من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة ؛ حيث نجد أن مؤسسات التعليم العالي الافتراضية أو المنتجة (الاستثمارية) قد استطاعت في الدول المتقدمة من خلال توافر البيئة التكنولوجية والبنى التحتية لإدارة المعرفة من تحقيق الكثير من النجاحات وفي ظل التسارع الرهيب في سوق التنافس. وذلك لأن تطبيق ادارة المعرفة بهذه الجامعات قد ساهم في الرفع من مستوى جودة اداء هذه الجامعات وبالتالي تحسين جودة مخرجاتها (الخريجين, والبحوث والابتكارات العلمية و البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع.

ويعتبر نظام الجودة أحد اهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والإرتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة ، فلم تعد الجودة ترفاً تزنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية ، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة ،وهي دليل على بقاء الروح لدى المؤسسة التعليمية .

ومن ناحية أخرى تمثل مخرجات أي نظام الغاية الاساسية لوجوده، وتعكس مخرجات مؤسسات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ومدى تطور أو تأخر المجتمع²

¹ محمود حسن، اصلاح وتطوير التعليم في السودان، مقال، صحيفة الصحافة السودانية، العدد (17034)، مارس 2013م

² محسن الظالمي وآخرون ، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجه نظر الجامعات وبعض مؤسسات العمل ، دراسة تحليلية في منطقة الفرات الاوسط الموقع :

WWW.Jasj.net/Jasj? Func بتاريخ 2012/5/30م

مشكلة الدراسة

وتتركز مشكلة الدراسة في التعرف على واقع مفهوم ادارة المعرفة في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم ممثلة في جامعات (الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين) من حيث التطبيق أو الالمام أو الاهتمام والممارسة لهذا المفهوم وعلاقته بتحسين جودة مخرجات تلك الجامعات. ويمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات الجامعات السودانية بولاية الخرطوم قيد الدراسة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

1. هل توجد إدارات أو أقسام خاصة لإدارة المعرفة بالجامعات قيد الدراسة ؟
 2. هل يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة بالجامعات قيد الدراسة ؟
 3. هل تحرص الجامعات قيد الدراسة علي المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر ؟
 4. هل تقوم هذه الجامعات بإستشارة العامل المتقاعد عن العمل؟
 5. هل توجد إستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة بهذه الجامعات ؟
 6. هل توظف هذه الجامعات إدارة المعرفة أو ممارساتها في إحداث التغيير النوعي في العمليات التعليمية ؟
 7. هل توظف هذه الجامعات إدارة المعرفة أو ممارساتها في حفظ الوثائق ؟
 8. هل توظف هذه الجامعات إدارة المعرفة أو ممارساتها في تقديم الإستشارات والأفكار الجديدة ؟
 9. هل توجد إدارات أو أقسام لتقديم الدراسات والبحوث ومسئولة عن تزويد هذه الجامعات بكل ما هو جديد ؟
 10. هل لدى الجامعات قيد الدراسة ميزانيات محددة لدعم البحث العلمي والتدريب والتطوير ؟
 11. هل توظف هذه الجامعات إدارة المعرفة أو ممارساتها من أجل الإرتقاء بجودة المخرجات(الخريجين, البحوث والاعمال العلمية والبرامج التدريبية)؟
- و يمكن تفصيل أسباب اختيار الموضوع في الآتى :-

1. يعتبر إدارة المعرفة من الاتجاهات الادارية الحديثة ومن الاكثر المواضيع تناولا في العصر الحالي في الدول المتقدمة.

2. محدودية الدراسات السابقة المحلية والعربية في حدود (علم الباحث) التي تناولت الموضوع وتطبيقاته بالجامعات منها دراسة (هاشم 2005) بعنوان (ادارة المعرفة مدخل للابداع التنظيمي في الجامعات المصرية). هدفت الدراسة الي تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كاساس لاستراتيجية ادارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول الي معدلات عالية من الابداع في اداء مهامها, وقد توصلت الدراسة الي وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الاجنبية, وقد أوصت الدراسة على تدعيم الاقسام الادارية والكليات المختلفة بالتكنولوجيا المناسبة, كما وأوصت الدراسة ادارات الجامعات وأعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية حول مفهوم ادارة المعرفة - الفجوة الدراسية (Gap Study)

3. في ظل التشابه الكبير بين الجامعات الحديثة ومنظمات قطاع الاعمال في العصر الحالي وذلك من ناحية توجه الجامعات نحو تقديم العديد من الانشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي تحت اطار ما يسمى (Educational Market) الجامعة المنتجة أو المستثمر , حيث ان الجامعات تحكمها قوانين خاصة تختلف عن تلك القوانين التي تحكم مؤسسات الخدمة العامة وادارة المعرفة تساهم هذا الاتجاه (Mikulecka&Mikulecky,2005,2). وباعتبار أن الجامعات هي مصدر للمعرفة والاستثمار فيها, فهي بالتالي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني هذا المفهوم .

4. اختيار الجامعات الثلاثة وبالتحديد جامعة (الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين) بشكل مقصود من قبل الباحث دون غيرها من الجامعات بولاية الخرطوم وذلك بسبب توفر المتطلبات الاساسية لإدارة المعرفة بها, وذلك من حيث:

- كفاية أعداد الهيئة التدريسية (مجتمع الدراسة) بدرجاتهم العلمية المختلفة و الذين تتوافر فيهم الخصائص والمعايير اللازمة لجودة مخرجات الجامعات, من حيث التأهيل والتدريب والخبرات .
- توافر البنى التحتية والتقنية بهذه الجامعات (قاعات - مكاتب إدارية - مكتبات - أنظمة وادارات نظم المعلومات بل وعمادات البحث العلمي والجودة والتطوير) والتي تدور حولها محاور هذه الدراسة .

- الجامعات الثلاثة التي تم اختيارها تعتبر رائدة في مجال التعليم العالي واحتلت مؤخراً ترتيباً متقدماً في قوائم التصنيف العالمي للجامعات السودانية- ترتيب جامعة الويب 2012م- هذا التصنيف الذي اعتمد على عدة معايير لجودة المخرجات ويتضمنها جودة التعليم, جودة البحوث وجودة الخريج وغيرها¹.

5. ولاية الخرطوم تمثل عاصمة السودان ,عليه تتمركز بها معظم الجامعات السودانية حوالى(18) جامعة من العدد الكلي (34) .

6. الدارس له خبرة في العمل الإداري, أكثر من خمسة عشر عاماً بجامعة السودان ,وشارك في كثير من اللجان المهمة بتجويد الأداء الجامعي ومخرجاته , وله علاقات بالعاملين والمهتمين بمجال المعرفة والجودة بمؤسسات التعليم العالي داخل وخارج السودان وذلك من خلال موقعه الحالي - السكرتير التنفيذي للجنة العلمية لترقيات أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , حيث ساهم مع ادارة الجامعة في ترقية أكثر من(60) عضو هيئة التدريس لدرجة الاستاذ و(100) عضو هيئة التدريس لدرجة الاستاذ المشارك وغيرها من الدرجات العلمية وله اهتمام خاص بموضوع إدارة المعرفة والجودة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. الحاجة الي القاء الضوء على مفهوم ادارة المعرفة, باعتبارها من المفاهيم الحديثة نسبياً والذي تناولته العديد من المجالات من زوايا مختلفة, مما أدى الى بعض الغموض والعمومية في تناوله, الامر الذي يتطلب من مزيداً من البحث والدراسة لهذا المفهوم .

2. تتناول الدراسة موضوعات اساسية تتعلق بركائز إدارة المعرفة والجودة ومخرجات مؤسسات التعليم العالي وهو بلا شك موضوعات محل للإثارة والاهتمام في الوقت الحاضر .

3. التعرف على الواقع الحالي لمفهوم ادارة المعرفة في الجامعات السودانية قيد الدراسة.

1. <http://www.webometrics.info/en/detalles/vog.edu-sd>

استخرج بتاريخ 2012/12/30م

4. المساهمة في اثراء المكتبة السودانية والعربية.

ثانيا: الاهمية العملية (التطبيقية)

1- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية المؤسسة الجامعية, حيث تعد مؤسسة معرفية بطبيعتها, وتأتي في مقدمة المؤسسات المنتجة للمعرفة والموزعة لها في ان واحد, الامر الذي يحسن من تطبيقها لادارة المعرفة الاستفادة منها في الارتفاع بوظائفها المختلفة .

2- النتائج والتوصيات والمقترحات التي يتم الحصول عليها سوف تسهم في تطبيق هذا المفهوم في الجامعات السودانية بصفة خاصة والمؤسسات بصفة عامة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. بيان دور ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي وتوضيح المرتكزات الاساسية التي تقوم عليها مفهوم ادارة المعرفة من عمليات وتكنولوجيا وفريق معرفة

2. التعرف على الواقع الحالي لمفهوم ادارة المعرفة في الجامعات السودانية قيد الدراسة.

3. استعراض بعض التجارب الدولية والممارسات العالمية لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي والعمل على الاستفادة منها بتطبيقها فيالجامعات السودانية مثل مفهوم الجامعة الافتراضية والجامعة المنتجة.

4. التعرف على مفهوم جودة مخرجات التعليم العالي وتوضيح مؤشرات ومعايير جودتها.

5. المساهمة في اثراء المكتبة السودانية والعربية.

6. الخروج بتوصيات ومقترحات تساعد على تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات السودانية بصفة خاصة والمؤسسات بصفة عامة .

متغيرات الدراسة وفرضياتها

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتى :

1. المتغير الرئيسى المستقل "إدارة المعرفة" ويتفرع منه المتغيرات الآتية:-

أ. عمليات إدارة المعرفة .

ب. تكنولوجيا إدارة المعرفة .

ج. فريق ادارة المعرفة (الموارد البشرية) .

2. المتغير الرئيسى التابع ممثلاً في تحسين جودة مخرجات التعليم العالى .
ويتفرع منه المتغيرات الاتية:

أ. جودة الخريجين .

ب. جودة البحوث والاعمال العلمية .

ج. جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع .

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة والعلاقات التي تربط المتغيرات في نموذج الدراسة في الشكل رقم(1) تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة وتحسين جودة مخرجات الجامعات قيد الدراسة . ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية تسع فرضيات على النحو الاتي:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

9. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

منهجية الدراسة

اتبع الدارس لأغراض هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , معتمداً في جانبه النظرى على النتائج العلمي المنشور (ورقياً، إلكترونياً) وتضمن ذلك : الكتب ، الدوريات ، المؤتمرات العلمية، الرسائل الجامعية والبحوث العلمية والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة . أما المعلومات الميدانية تم جمعها عن طريق تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجات (الاستاذ المساعد, الاستاذ المشارك والاستاذ) في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم ممثلة في جامعات الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين, اضافة الى اجراء بعض المقابلات مع الافراد ذوى العلاقة بموضوع الدراسة, وتم اعتماد أسلوب العينة القصدية الحصصية (Purposive Quota Sample) لامكانية وسهولة ذلك. وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وكذلك استخدام برنامج (Excel) لرسم بعض الاشكال البيانية مع استخدام الادوات والاساليب الملائمة مثل التوزيع التكرارى , النسب المئوية, الانحدار البسيط, معاملات الارتباط الخطى البسيط والتحديد, معادلة سييرمان - براون.

هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول على النحو الاتي:-

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة :- وتم عرضه في مبحثين:

المبحث الاول: مقدمة الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الاول : الاطار النظرى لادارة المعرفة ويحتوي على أربعة مباحث:

المبحث الاول: مفاهيم وأساسيات ادارة المعرفة

المبحث الثاني: ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثالث: بعض النظم والممارسات العالمية لادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

المبحث الرابع: تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الثاني: الاطار النظري لمفهوم تحسين جودة مخرجات التعليم العالي وقد تم استعراضه في ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: مفهوم الجودة في التعليم العالي

المبحث الثاني: مؤشرات ومعايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي

المبحث الثالث: مخرجات مؤسسات التعليم العالي
الفصل الثالث: واقع ادارة المعرفة في الجامعات السودانية- الخرطوم, السودان
للعلوم والتكنولوجيا والنيلين وبحثوي على ثلاثة مباحث:
المبحث الاول: نبذة عن جامعات الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا
والنيلين
المبحث الثاني: ادارة المعرفة في جامعات الخرطوم, السودان للعلوم
والتكنولوجيا والنيلين
المبحث الثالث: دور ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعات
الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتم استعراضه في ثلاثة مباحث:
المبحث الاول: منهجية واجراءات الدراسة
المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار ومناقشة نتائج الفرضيات
المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة الاتي :-

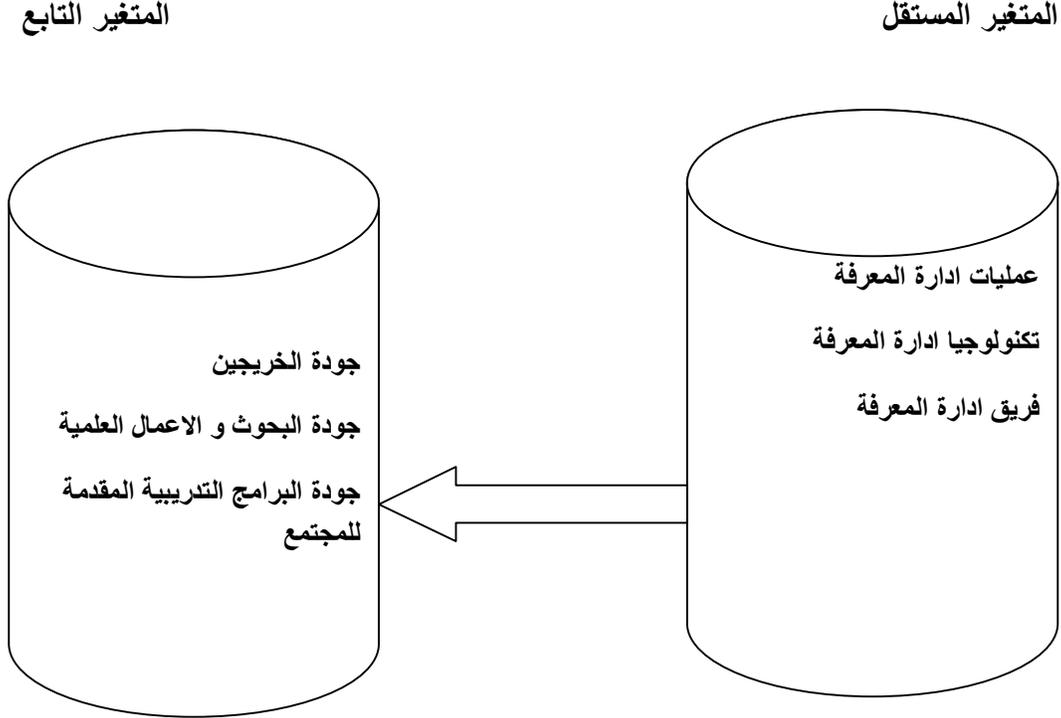
الحدود البشرية: - تقتصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
موضع الدراسة, وذلك للدرجات العلمية الاستاذ المساعد , الاستاذ المشارك
, الاستاذ.

الحدود المكانية: جامعات (الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين)

الحدود الزمانية: الفترة من 2012م - 2015م

نموذج الدراسة المقترح

شكل رقم (1) بوضوح نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحث 2012م

يوضح نموذج الدراسة أعلاه, وجود متغيرين, هما المتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير التابع (جودة المخرجات), وأن كل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية. حيث نجد أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هي عمليات ادارة المعرفة, تكنولوجيا ادارة المعرفة وفريق ادارة المعرفة, بينما يتضمن المتغيرات الفرعية للمتغير التابع جودة الخريجين, جودة البحوث والاعمال العلمية وأخيرا جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع. وقد تم تطوير هذا النموذج استنادا على نظرية المنظمة المتعلمة ونظريات التعلم للعالم الامريكى (Chris Argris) والتي تفترض بأن المنظمة تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة من مهاراتها من اجل انتاج وتقديم سلع وخدمات

متميزة¹. وبناء على ذلك تم الاعتماد على فكرة نماذج (Duffy,2000) و (Jennex&Olfman2004) لإدارة المعرفة والتي تفترض بأن المنظمة تتحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية , ومن خلال استخدام الاستراتيجيات, العمليات, التقنية والافراد تتحول الطاقة والمعلومات الى معرفة وعمليات والتي تنتج السلع والخدمات, وقد استبعد الباحث عنصر الاستراتيجية من النموذج بعد الدراسات الاولية التي قام بها وتأكد بعدم وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة في الجامعات السودانية قيد الدراسة. وتقوم فلسفة هذا النموذج على وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية على المتغير التابع ومتغيراته الفرعية.

مصطلحات البحث

من خلال اطّلاع الدارس على الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة (الكبيسي 2002) (حجازي 2005م) (أبوفارة 2004م) , (عبود 2007م) و(عوض حاج على 2007) (ثروت عبد الحميد 2008) فإنه عرف المصطلحات التالية تعريفا اجرائيا على النحو الاتي :-

1. إدارة المعرفة : "knowledge management"

هي "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وآدائها المستفيدون من المنظمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلي أفضل التطبيقات بقصد المنافسة الطويلة الأمد والتكيف.

2. عمليات ادارة المعرفة (Knowledge Management Processes)

يقصد بها "اجرائيا" في هذه الدراسة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي توليد المعرفة, توزيع ونشر المعرفة ثم تطبيق المعرفة, ولقد اختلف الباحثون في حقل ادارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات.

3. تكنولوجيا ادارة المعرفة : (Knowledge Management Technology)

يقصد بها "اجرائيا" في هذه الدراسة الوسط الحاضن للمعرفة والذي يساهم بدور قوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الظاهرة ومحاولة لعب دور في المعرفة الضمنية لتصبح ظاهرة, وايضا هي الوسيلة التي تمكن

¹ ابوخصير, ايمان سعود " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة, دار المؤيد ط1, الرياض, 2007م, ص43

الأفراد في المؤسسة من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة.

وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة ، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة .

4. المخرجات: يقصد بها "إجرائياً" في الدراسة الحالية" الفوائد والآثار الإيجابية التي يمكن أن تحققها الجامعة، والتي تنعكس على برامجها التعليمية والبحثية والخدمية، من خلال ممارستها لإدارة المعرفة، والتي تظهر في تحسين أدائها لوظائفها، والارتقاء بمستوى أدائها العام.

5. مؤسسات التعليم العالي: يقصد بها "إجرائياً" في الدراسة الحالية" تلك المؤسسات الجامعية التي تخصصت بشكل نظامي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتقع على قمة السلم التعليمي، وتمنح درجات معينة، تعبر عن امتلاك أصحابها للقدرات والمعارف اللازمة للعمل أو التخصص في مجال مهني معين. كما أنها تشكل مصدراً حيوياً لإنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها وللتنمية الاجتماعية المستمرة.

عاشراً : الدراسات السابقة

بعد مراجعة بعض المكتبات و تقليب صفحات الأنترنيت وفي حدود علم الدارس، يمكن عرض بعض من الدراسات السابقة على النحو الآتي :-

ب/ الدراسات المحلية

• دراسة زينب محمد عثمان كوداي (2008)¹ بعنوان "عناصر المنظمات وأثرها في نقل المعرفة . هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة التي تربط بين مكونات وعناصر المؤسسات وأداء نقل المعرفة.

وقد تم اختيار قطاع النفط السوداني كحالة للدراسة، حيث اشتمل القطاع المختار على المؤسسات التالية(مؤسسة النفط السودانية، شركة النيل للبترول، بترودار، هجليج، بتروناس وسودابت) وذلك خلال الفترة من 2000م الي 2006م.

¹ زينب محمد كوداي ، عناصر المنظمات وأثرها في نقل المعرفة ، رسالة ماجستير إدارة عامة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2008 م .

تم اعتماد أسلوب العينة الهادفة (Purposive Sample) لتجميع البيانات من جهات الاستجابة، حيث تم توزيع الاستبانات على (120) فرد من المسؤولين بهذه المؤسسات. وتم دراسة وتحليل العامل والاعتمادية والانحدار لاختبار الفرضيات.

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة مميزة تربط بين بعض المتغيرات (ثقافة المؤسسة ، الرضاء الوظيفي وتدفق التواصل) وأداء نقل المعرفة .وبالتالي فإنه يتعين علي المؤسسات الأخذ في الإعتبار بعض العناصر التي أوضحت وجود علاقة بين المتغيرات لتكون الموجه لتنفيذ الإستراتيجيه المعرفيه في أي مؤسسة

كما أنه يجب مراعاة عدم عزل أو إهمال بقية المتغيرات التي لم تدل علي وجود علاقة بينها وبين آلية وفعالية نقل المعرفة،حيث أنها مؤثرة في بعض المؤسسات الأخرى .

• دراسة سمر رجب (2011)¹ بعنوان دور ادارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها (دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) في السلطة الوطنية الفلسطينية

هدفت الدراسة الي ابراز دور ادارة المعرفة في هذا القطاع بشقيه العام والخاص بشركتي الاتصالات بالتل والجوال على التوالي وأثرها في تنمية وتطور هذا القطاع في السلطة الفلسطينية والاستفادة القصوى من تطبيق ادارة المعرفة على البقاء والنمو والتطور المستمر لهذا القطاع في ضوء مدى وضوح مفهوم وأهمية ادارة المعرفة وعملياتها .

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانتين لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 140 استبانة للقطاع العام و214 استبانة للقطاع الخاص، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS لمعالجة البيانات باستخدام العديد الاختبارات منها اختبار الاشارة والانحدار المتعدد ومعامل ارتباط سبيرمان .

1 /سمر رجب ، دور ادارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها (دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) في السلطة الوطنية الفلسطينية 2011 اطروحة دكتوراة ادارة الاعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2011 م .

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية حول ادارة المعرفة ومستقبل قطاع الاتصالات وقدرته على البقاء تعزي لبعض الخائص الشخصية في القطاعين العام والخاص. وبشكل عام تبين ان درجة الموافقة على جميع المجالات في القطاع الخاص أكبر من القطاع العام مع وجود دور مهم ذي دلالة احصائية معنوية لادارة المعرفة (توليد المعرفة وتوزيعها) على قدرة القطاع العام على البقاء بينما لا يوجد دور مهم ذي دلالة احصائية معنوية لادارة المعرفة (تخزين المعرفة وتطبيقها) على قدرة القطاع العام على البقاء, ويوجد دور مهم ذي دلالة احصائية معنوية لادارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها) على مستقبل القطاع العام.

أما بالنسبة للقطاع الخاص فيوجد دور مهم ذي دلالة احصائية معنوية لادارة المعرفة (تخزين المعرفة وتوزيعها وتطبيقها) على قدرة القطاع غلى البقاء بينما تبين عدم وجود دور مهم لادارة المعرفة (توليد المعرفة) , ووجود دور مهم ذي دلالة احصائية لادارة المعرفة وتطبيقها في مستقبل القطاع, وتبين عدم وجود دور مهم لادارة المعرفة (تخزين المعرفة وتوليدها) في مستقبل القطاع.

وأوصت الدراسة بضرورة:-

1- البدء بعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين في مجال ادارة المعرفة.

2- تخصيص فريق مهني يكون نشاطه وعمله الاساسى هو ادارة أنشطة المعرفة على مستوى القطاع ككل.

3- بناء القناعة الكاملة فى المستويات الادارية المختلفة وبين العاملين بحجم المنافع والمكاسب التي يحققها منهج ادارة المعرفة.

4- تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة في حل مشكلات العمل واسناد المناصب القيادية المهمة لهم.

5- التزام الادارة العليا بموضوع ادارة المعرفة ورعايتها وتوفير السبل والوسائل لتطبيقها لضمان استمرارية العمل.

ب/ الدراسات العربية

- (الأثري واخرون) ، (2002م)¹ ، دراسة بعنوان (ادارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات) ، الكويت :

هدف هذا البحث إلى بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين بالقطاعين الحكومي والخاص ، ومن ثم التحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة ، كما ويهدف إلى تفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الكويت وكيف من الممكن أن يتم تطوير هذا الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمنظمات من خلال زيادة الإستثمار بالطاقة البشرية العاملة لتحقيق فاعلية العمل ، ولقد تم استخدام بعض الإختبارات الإحصائية من أجل اختبار فرضيات البحث وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات اليوم تعيش في عالم تتزايد فيه المعارف والخبرات حيث أصبح العاملون يعتمدون على معارفهم وخبراتهم بشكل أكبر مما سبق كما أن المعرفة أصبحت من المقومات الرئيسية لبقاء المنظمات في المنافسة . وقد قدمت هذه الدراسة توصية إلى الإدارة الكويتية تتمثل في ضرورة تشجيع العاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات وخلق بيئة عمل مناسبة للمنافسة .

- دراسة الصباغ(2002)² بعنوان ادارة المعرفة ودورها في ارساء مجتمع المعلومات، والتي هدفت الي: التعريف بمصطلح ادارة المعرفة وتحديد مكوناته، وتحديد العلاقة بين ادارة المعرفة وادارة المعلومات، وازهار الدور الاستراتيجي لادارة المعرفة في مجتمعات وتنظيمات اليوم. وقد استخدم الباحث أسلوب مسح النتاج العلمي المشور الكترونيا أو ورقيا حتى شهر فبراير 2002م. ومن أهم نتائج الدراسة:

¹ الاثري واخرون ، ادارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات ، بحث منشور في مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الثامن العدد (26) ص 143 - 257 . الكويت 2002 م .

² الصباغ عماد ، ادارة المعرفة ودورها في ارساء مجتمع المعلومات ، بحث منشور لجامعة قطر : www.arabien-net استخرج بتاريخ 2011/10/6 م .

1- أن مصطلح "ادارة المعرفة" يستخدم للتعبير عن شئ ما, له علاقة بالادارة النظامية للمعرفة سعياً لتحقيق الفوائد للاعمال في كل المجتمعات.

2- تحتاج ادارة المعرفة الي مهام وطرق جديدة.

3- ادارة المعرفة حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بصورة جيد حتى الان.

4- ادارة المعرفة وادارة المعلومات ليسا وجهين لعملة واحدة فهما مصطلحان مختلفان.

5- لازالت المجتمعات قاصرة عن ادماج "ادارة المعرفة" بشكل كامل في فعاليتها وقرارتها المجتمعية.

• دراسة (العمرى غسان 2004م)¹ بعنوان "الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية "

هدفت الدراسة إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك . وأجريت الدراسة على (16) بنكاً تجارياً أردنياً . وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين الإستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية . كما توصلت إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

• (هاشم) ، (2005م)² ، دراسة بعنوان (إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية) :

تهدف هذه الدراسة الى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لإستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها وقد تضمنت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة

¹ العمرى ، غسان ,الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية ، اطروحة دكتوراة ادارة الاعمال غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان الاردن 2004 م .

² هاشم نهلة ، ادارة المعرفة مدخل للابداع التنظيمي في الجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (11) العدد (38) ، ص ص 9-66 ، 2005 م .

والإبداع، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل والإحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية ، وقد أوصت الدراسة على تدعيم الأقسام الإدارية والكليات المختلفة بالتكنولوجيا المناسبة ، كما وأوصت الدراسة إدارة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة حول إدارة المعرفة واستثارة الحالة الإبداعية لديهم وتنميتها .

• دراسة (حجازي هيثم 2005م)¹ بعنوان " قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة " . :

هدفت الدراسة الى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة ، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها . وقد أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية ، منها (11) من القطاع العام و (10) من القطاع الخاص . وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فرداً ، منهم (240) فرداً من القطاع العام ، (145) فرداً من القطاع الخاص . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها : أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة ، على حد سواء ، تدرك ماهي إدارة المعرفة ، وبمختلف أبعادها ، من حيث المفهوم ، والدور ، والموجودات ، والأهداف ، والفوائد ، وقيادة المعرفة ، والثقافة التنظيمية ، كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين : العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث : التوليد ، والتشارك ، والتعلم . ونتيجة لذلك ، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريباً .

¹ / حجازي ، هيثم ، قياس اثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء النموذج لتوظيف ادارة المعرفة ، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان الاردن 2005 م .

- دراسة (المومني 2005م¹ بعنوان " إتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية " :
هدفت الدراسة إلى التعرف على إتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن .وبما أن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات العامة والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل .فقد وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى إستعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة ، مستوى استعداد الموارد البشرية ، مستوى إستعداد البنية التحتية) بينما لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر ، كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية بإستثناء متغير التخصص العلمي .
- (سمير محمد عبدالوهاب) ، (2006م)² ، دراسة بعنوان (متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة) :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ،والتعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية ،وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل : أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً ،ضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين ،كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة ،وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية ، خاصة مدينة القاهرة كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل والإمكانيات المادية التي تعيق تطورها .

- ياسر بن عبد الله (2007 م)¹ ، إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، متطلب تكميلي

¹ / المؤمني ، حسان ، اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال بيت ، الاردن 2005 م .

² سميير محمد عبد الوهاب ، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المدن العربية ، دراسة حالة عن مدينة القاهرة . مركز دراسات واستشارات الادارة العامة 2005 م .

لنيل درجة الدكتوراة في الادارة التربوية والتخطيط, كلية التربية , جامعة ام القرى

هدفت الدراسة الي توضيح مفهوم ادارة المعرفة واهميتها في الفكر الاداري المعاصر والوقوف على العلاقة بين الجامعات وادارة المعرفة انطلاقا من رصد الجامعات المعرفي والفكري, ودورها في بناء العنصر البشري وتوضيح أهم عمليات ادارة المعرفة والممارسات التي تؤدي الي تفعيلها, دراسة الواقع الحالي لادارة المعرفة في المنظمات التربوية ممثلة في جامعة ام القرى مع وضع تصور مقترح لادارة المعرفة في الجامعات السعودية.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم(492), وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالاساليب الاحصائية التالية(التكرارات والنسب المئوية- الوزن النسبي والاهمية النسبية- معامل ألفا كرونباخ- معامل ارتباط بيرسون- تحليل التباين- اختبار شيفيه- اختبار T- Test - معادلات الانحدار الخطي). وأهم نتائج الدراسة:-

1/ يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الاولوية لادارة المعرفة.
2 يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تدوال مصطلح ادارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.

3/ يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد استراتيجية واضحة لادارة المعرفة.
4/ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات(المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المستوى الوظيفي)

• سوزان صالح (2008)¹ العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي .

¹ ياسر بن عبد الله ، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية . دراسة تطبيقية علي جامعة ام القرى ، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية الشريعة جامعة ام القرى 2007 م .

² سوزان صالح ، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها علي تمييز الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا يونيو 2008 م .

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية ، الوعي والإلتزام المعرفي ،الإتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص ، التوليد الخزن ، التوزيع والتطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الاولية والمكونة من(90) فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم(300), وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية(SPSS) وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة الي عدد من النتائج كان أهمها:-

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، وخزن المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، وتطبيق المعرفة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهه ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخليه من جهه أخرى .

• دراسة سلوى شرفا (2008م)¹ , بعنوان دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. وقد جري تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاميين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة وعددهم(174) موظفا, وقد توصلت الدراسة الي أهم النتائج الآتية:-

¹ سلوي شرفا ، دور ادارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ادارة اعمال غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة 2008 م

1. تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام ، وتحرص على ضرورة استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإستفادة من الخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل الى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة فى ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة .

2. عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة .

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات ، الأداء المالي ، السيطرة على الأسواق ، كفاءة العمليات ، الإبداع والتطوير) .

• **دراسة (اسماعيل ماضي 2010م)¹ بعنوان "دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي" حالة دراسة الجامعة الاسلامية بغزة** ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي, كما تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الاولية تم توزيعها على عينة الدراسة (الاحصر الشامل) وعددها 359 مفردة (اعضاء هيئة التدريس المتفرغين بالجامعة الاسلامية بغزة) وتم استرداد عدد 275 استبانة بنسبة استرداد 69%, واختبار الفرضيات, وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج أهمها, وجود فروق في اراء أفراد العينة حول البنية التحتية لادارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية للاعضاء هيئة التدريس, وعدم وجود فروق في اراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تعزى للدرجة العلمية لافراد الهيئة التدريسية, ووجود فروق في أفراد المبحوثين تعزى لخبرة عضو هيئة التدريس, ووجود علاقة بين ايصال الانترنت مع مكاتب اعضاء هيئة التدريس وقاعات الدراسة من جهة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي من جهة, وكذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي, ووجود علاقة بين الاشترك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وضمن تحقيق جودة التعليم العالي, كذلك وجود علاقة بين تنويع المكتبة

¹ اسماعيل سالم (2010م), دور ادارة المعرفة فى ضمان تحقيق جودة التعليم العالي, رسالة ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة.

وضمن تحقيق جودة التعليم العالي. وخرجت الدراسة بعدة توصيات مكنها ضرورة اعطاء فرصة أكبر للدرجات العلمية (المدرس, المحاضر) لما لذلك من تبعات ايجابية على ضمان تحقيق جودة التعليم العالي والاستناد برأي الدرجة العلمية (الاستاذ) لما لديه من خبرات, زيادة الاتصال بين الجامعة الاسلامية والجامعات الاخرى العربية والاجنبية في جوانب التعاون البحثي والابتعاث. وأوصت الدراسة عمادة المكتبات بتطوير قسم الكتب النادرة والميكرو فيلم والوسائط وعمل برنامج تدريس متكامل للخريجين.

• دراسة أسعد حمدي, محمد ابراهيم(2014)¹ بعنوان أثر عمليات ادارة المعرفة على جودة التعليم العالي فى العراق " دراسة تحليلية من منظور ريادة". . هدفت الدراسة الى تحديد أثر عمليات ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي فى العراق, ونظرا لاهمية الموضوع فى الجامعات العراقية فقد سعى الباحثان الى تضمينه فى الدراسة الحالية ضمن اطار شمولي يعتمد دراسة نظرية وتطبيقية وتتمحور مشكلة الدراسة في التساؤلات الاتية:-

- 1- ما مستوى اهتمام الجامعات العراقية بادارة المعرفة؟
- 2- هل لدى الجامعات العراقية فكرة واضحة المعالم عن جودة التعليم؟
- 3- هل لعمليات ادارة المعرفة دورا ازاء جودة التعليم فى العراقية؟
- 4- ما طبيعة العلاقة والاثربين عمليات ادارة المعرفة وجودة التعليم فى الجامعات العراقية؟

وللاجابة على هذه التساؤلات فقد أعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات فى الجانب الميداني للدراسة, فضلا عن الادوات الفرعية كالمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية, وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS) . وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات أهمها:-

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة وضمن جودة التعليم العالي اجمالا.

¹ اسعد حمدي, محمد ابراهيم(2014م) أثر عمليات ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في العراق, المؤتمر السعودي

2- وجود علاقة تأثير معنوية بين عمليات ادارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالى اجمالاً.

واعتماداً على تلك الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات التي تتعلق بالبحث ومن أهمها اعتماد برنامج فعال لمعرفة مشاكل الطلبة والمجتمع على حد سواء وضرورة اخذ توقعات الطلبة وتطلعاتهم فى الاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير لتقديم الخدمات التعليمية, وذلك للعمل على تلبية رغبات واحتياجات الطلبة بما يتفق مع توقعاتهم.

ج. الدراسات الأجنبية :

• دراسة Connelly & Kellway (2001)¹ وهي بعنوان: توقعات المستخدمين

لثقافات المشاركة في المعرفة .

Predictors of Employees perceptions of Knowledge Sharing Cultures

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للعوامل المنظمية المبحوثة (إدراكات المستخدمين لمدى دعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة وإدراكات المستخدمين لثقافة التفاعل الإجتماعي في المنظمة , وحجم المنظمة , وتكنولوجيا التشارك في المعرفة المتاحة في المنظمة والعوامل الفردية كالعمر والجنس والسيطرة Tenure المنظمية)

أجريت هذه الدراسة في أربع من الجامعات الكندية . وهي دراسة تدور حول العوامل المنظمية المؤثرة في إدراكات المستخدمين لثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة ومن خلال تطوير مقاييس لفحص واختبار دلالة العوامل آنفة الذكر وتقييمها .

ومن أهم نتائج الدراسة :

- 1- أن المستخدمين معنيون بالعمل وفقاً لتوجه الإدارة وبالتطابق معها .
- 2- أن المستخدمين مدركون لحقيقة أن البيئة المنظمية التي تقود إلى تفاعل اجتماعي تقود أيضاً إلى التشارك في المعرفة
- 3- أن ادراكات المستخدمين ادراكات ذات دلالة , وتعبر عن ثقافة تشارك في المعرفة مدركة بين العاملين داخل المنظمة .

1. Connelly & Kellway , Predictors of Employees Perception of Knowledge Sharing Cultures Queen,s Centre for Knowledge Based Enterprises , www.business-queen.ca . Retrived 29 / October 2012 .

4- إن وجود تكنولوجيا التشارك في المعرفة داخل المنظمة يدل على وجود ثقافة تشارك في المعرفة . وقد تم عزو ذلك إلى احتمال أن تكون الدراسة قد استخدمت مقياس غير مناسب .

5- إن ادراكات المستخدمات من الإناث حول ثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة تختلف عن ادراكات نظرائهن من الذكور إذ أن الإناث بحاجة إلى المزيد من ثقافة التفاعل الإجتماعي قبل أن يدركن , وبشكل ايجابي , ثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة مقارنة مع زملائهن من الذكور .

• دراسة¹ Chaudhry & Higgins(2001) بعنوان : تعليم إدارة

المعرفة

Knowledge Management Teaching

وقد هدفت الدراسة إلى : تحديد مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة بإدارة المعرفة , والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات .

وأجريت دراسة مسيحة للأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كل من (استراليا , كندا, سنغافورة , الولايات المتحدة الأمريكية ,بريطانيا) . ومن أهم نتائج الدراسة :

1- أن (40%) من كليات المعلومات والنظم و (35%) من كليات إدارة الأعمال , و(14%) من كليات الحاسب الآلي , و(11%) من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة في إدارة المعرفة.

2- أن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا .

3- أن المواد المقدمة في إدارة المعرفة تتناول عدة جوانب منها (أسس إدارة المعرفة - تكنولوجيا إدارة المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - تطبيق إدارة المعرفة - استراتيجيات إدارة المعرفة) .

1. Chaudhry 8 Higgins , Perspective on Education For Knowledge Manasement , Paper Presented at the 65 th 1 f la Council and General Conference , Bosten , 18-25 aug 2001 .

4- أوصت الدراسة بضرورة تضمين جميع الأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة برامج لمادة في إدارة المعرفة.

• دراسة² Morris (2001) بعنوان : (إدارة المعرفة :

فرصة لخريجي القائمة)

Knowledge Management : Opportunity for list graduates

وقد هدفت الدراسة إلى : توضيح أهمية التحول نحو إدارة المعرفة , وتصميم برامج الدراسات العليا في ضوء التحول نحو إدارة المعرفة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث وضع استبانة لاستقصاء آراء عينة من المؤسسات التي تعلن عن وظائف في إدارة المعرفة . ومن أهم نتائج الدراسة :

1- أن الوظائف المطلوبة في مجال إدارة المعرفة ووظائف قيادية تشمل (موجه لإدارة المعرفة - مدير المعرفة - مدير تنفيذي لإدارة المعرفة - محلل للمعرفة - مهندس معرفة - منسق للمعرفة) .

2- أن المؤهل المطلوب درجة البكالوريوس .

3- مجال التخصصات المرغوبة هو (إدارة المعرفة - إدارة العليمات - إدارة التغيير - إدارة المكتبات - قواعد البيانات - الانترنت) .

4- أن المهارات العامة المطلوبة تشمل كل أو بعض مهارات (التحليل - العلاقات الإنسانية - إدارة المشاريع - إدارة التغيير - الاتصال - القيادة لفريق العمل) .

5- أن المهارات الخاصة المطلوبة هي (إدارة المعرفة - تصميم أدوات المعرفة - التعامل مع تكنولوجيا المعلومات) .

• دراسة Carolyn (2002)¹ بعنوان : صدق الإطار العام

لإدارة المعرفة ومدى علاقته بتكنولوجيا نظم المعلومات .

². Morris , Knowledge Management , Oppourtnty For List Graduates 67 1 FLA Council 8 general Confernce . 2001

1. Carolyn , B , Validating Aunified Framwork for Knowledge Management , www./CASit.org , kmrt , mas / index htm. 2002 .

وهي دراسة مسحية أجريت مع عدد من الباحثين والمديرين في قطاعات أعمال مختلفة . ومن أهم النتائج :

1- أن إدارة المعرفة ترتبط بتكنولوجيا ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية.

2- أن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأسسه الإجتماعية والإقتصادية .

3- أن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة , والتكنولوجيا , والعنصر البشري .

4- انه من الضروري دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات

• دراسة¹ Holowetzki (2002) والتي جاءت تحت عنوان : العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية :

تحديد أثر العوامل الثقافية علي مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات .

The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture : an Examination of Cultural Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization

وقد هدفت هذه الدراسة إلى : بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة , من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة ومن ثم تجميع هذه البيانات في قائمة ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم.

وأجريت هذه الدراسة في جامعة Oregon في الولايات المتحدة , واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى , إذ قامت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين عامي 1998-2002 من أجل دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة . ومن أهم نتائج الدراسة :

1.Holowetzki,Antonina, the relationship between knowledge management and Organizational Culture An Examination of cultural Factors that Support the flow and management of knowledge within an organization, Master thesis, University of Orgon,U.S.A

- 1- أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهي (نظم المعلومات , هيكل المنظمة , أنظمة المكافأة والتعويض , العمليات , الأفراد , القيادة).
- 2- أن هذه العوامل متداخلة بعضها ببعض رغم أن كل واحد منها عامل مستقل بحد ذاته.
- 3- أن العوامل هذه تثير حالة البدء لدى المديرين لتقييم قدرة منظماتهم واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة .
- 4- أن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة , بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشراك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة. و لذلك , فإن على المديرين أن ينظروا بعين الاعتبار إلى إدارة المعرفة من منظور ثقافة المنظمة .

• **دراسة Janzon (2003)¹ التي جاءت تحت عنوان : الإبداع**

في إدارة المعرفة : دراسة حالة

Management of Knowledge in Innovation : A Case Study of SKF Nova

وقد هدفت الدراسة إلى : تحديد كيفية استخدام المنظمة إدارة المعرفة من أجل الحد من الخلافات الناشئة حول مخرجات المنظمة ، وتحسين نقل المعرفة في مختلف مستويات المنظمة .

وقد أجريت هذه الدراسة في منظمة SKF Nova الألمانية , ومن أهم نتائج الدراسة : |

- 1- أن هناك ثلاث وسائل تمكن منظمة SKF Nova من تحسين المخرجات لصالح مجموعة شركات SKF وهي :
- 2- استخدام أنموذج عمل يدعم الإبداع التدريجي , وأنموذج عمل آخر يدعم الإبداع الراديكالي .
- 3- وجود إدارة ناجحة تدعم عملية نقل المعرفة وتديرها بنجاح .

1.Janzon , Management of Knowledge in Innovation . Astudy of SKF Nova , Mastar thesis , Gothen burge University , 2003 .

4-وجود إستراتيجية تعالج وتدعم التركيبة / الهيكلية التي تتطلبها العمليات في مجموعة SKF وتدعم أيضاً المرونة المطلوبة لتصبح العمليات إبداعية .

• دراسة¹ (AL – Mashari et .. al 2002) بعنوان **An Empirical study of the "impact of Knowledge Management on Organizational performance.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المستند على المسوح التطبيقية للمؤسسات الكويتية . وقد تكونت عينة الدراسة من (40) مؤسسة حكومية و (37) مؤسسة خاصة . وتم إستخدام الإستبانة لجمع المعلومات حول نتائج الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء المؤسسات بشقيها الحكومية والخاصة .

• دراسة² (Lee & Choi 2003) بعنوان **knowledge Management Enablers processes and organizational performance : An Integrative View and Empirical Examination**

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لربط عوامل إدارة المعرفة .وقد تضمن هذا النموذج سبعة عناصر ، وهي : التعاون ، الثقة ، التعلم ، المركزية ، الصياغة ، المهارات المستندة على التكنولوجيا ، ودعم تكنولوجيا المعلومات . وقد تكونت عينة الدراسة من (58) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية . وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للثقة على توليد المعرفة ، بالإضافة إلى أن هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات على مزيج المعرفة ، وقد تبين أن الابتكار التنظيمي يمثل عنصر مهم لتحسين الأداء المؤسسي .

• دراسة³ (Mathotra 2003) بعنوان **Measuring knowledge assets of "Nation "knowledge systems Development"**

1. AL. Mashari et ... al , An Empirical study of the " Impact of Knowledge Management on organizational performance . Journal of computer in formation systems , special issue 2002 .

2. Lee H 8 choi B , Knowledge Manegment Enablers Processes and organaizaional performance ; An Integrative Vicar and Empirical Examination , Journal of Manegment Information Systems Vo . (20) No (1) Summer 2003 .

³ 3. Mathotra Yogesh , Measuring Knowledge assets of Nation Knowledge Systems Development , New XorK City , 2003

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام وتحديد معايير مناسبة لقياس الأصول المعرفية وبناء نماذج علمية مناسبة لذلك ، وبيان كيفية تطوير قدرات ومكانيات القطاع العام في هذا المجال ، حيث طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الإجتماعية والعلمية . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وضع مجموعة من المقاييس والمعايير الملائمة لقياس أصول المعرفة في منظمات القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قدرة القطاع العام للإستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة ، كذلك التركيز على مفهوم إقتصاد المعرفة مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم إقتصادي . إضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسة على ضرورة التركيز على العنصر البشري في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل العنصر الأهم في جميع الأنشطة والعمليات .

تقليل التعقيد والتأكد من أن الوقت متاح لمعالجة أي أمر ضروري ومهم خلال عملية التقييم .

• دراسة¹(Boumarafi 2006) بعنوان " knowledge management and performance in Business organization : an Exploratory study "in united arab Emirates.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وركزت الدراسة على إستكشاف العوامل المساعدة أو المعرفة في هذه المؤسسات ومدى تأثيرها على رفع مستوى آدائها . وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المؤسسة ، البنية التحتية للمؤسسة ، تقنية المعلومات ، دعم الإدارة العليا ، الحوافز ، وضوح الأهداف هي من أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على الإفادة من إدارة المعرفة كإحدى الطرق المبتكرة في مجال الإدارة الحديثة ، كما بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات في دولة الإمارات شرعت في إستخدام إدارة المعرفة لضمان دخولها في سوق المعرفة بثبات مما يتوافق مع إتجاهات الدولة في توزيع مجالات نشاطاتها الإقتصادية لتصبح عضواً فاعلاً في مجتمع المعرفة .

¹ 1.Boumarafi , Knowledge Management and Porforanaceinn Business organizations , an EXPLORATORY STUDY IN UNITED ENS AH Emirates , University of Sharjah . 2006

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال سرد الدراسات السابقة, يتضح ان عددها قد بلغت (24) دراسة عربية واجنبية. وكما هو موضح فأن عدد الدراسات المحلية بلغت (2) وتطبيقها في قطاع الاعمال التجارية والقطاع المشترك - تحديدا قطاع البترول والاتصالات. وبلغت عدد الدراسات العربية (12) وتطبيقاتها على التوالي, عدد (5) بقطاع التعليم العالي عدد (3) بالقطاع العام- خدمات أخرى غير ربحية, عدد (2) قطاع الاعمال التجارية وعدد (2) بقطاع الاعمال المشتركة. اما الدراسات الاجنبية فقد بلغت عددها ايضا (10) وتطبيقاتها كما يلي, عدد(3) بقطاع التعليم العالي, عدد(2) بالقطاع العام وعدد(5) بقطاع الاعمال المشتركة.

ويوضح السرد, أن عدد من الدراسات التي أهتمت بإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي قد بلغت (8), وبقية الدراسات تناولت إدارة المعرفة في المؤسسات الأخرى.

ويمكن تناول ذلك على محورين:-

المحور الاول: الدراسات السابقة التي استعرضت إدارة المعرفة:-.

أولاً:- الدراسات العربية

- 1- دراسة سمر رجب (2011م)
- 2- دراسة زينب كوداي (2008م)
- 3- دراسة سلوى شرفا (2008م)
- 4- دراسة عبد الوهاب (2006)
- 5- دراسة حجازي (2005م)
- 6- دراسة المؤمني (2005م)
- 7- دراسة العمري (2004م)
- 8- دراسة الصباغ (2002م)
- 9- دراسة ملاك والاثري (2002م)

ثانياً: الدراسات الاجنبية

- 1- دراسة Boumarafi (2006)
- 2- دراسة Mathotra (2003)
- 3- دراسة Lee& Choi (2003)
- 4- دراسة Janzon (2003)
- 5- دراسة Carolyn (2002)
- 6- دراسة AL- Mashari et (2002)
- 7- دراسة Morris(2001)

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي استعرضت جودة التعليم العالي

أولاً: الدراسات العربية

- 1- دراسة أسعد حمدي (2014م)
- 2- دراسة اسماعيل ماضي (2010م)
- 3- دراسة سوزان صالح (2008م)
- 4- دراسة ياسر بن عبد الله (2007م)
- 5- دراسة هاشم (2002م)

ثانياً: الدراسات الاجنبية

- 1- دراسة (2002) Holowzki
- 2- دراسة (2001) Connelly & Kellway
- 3- دراسة (2001) Chaudhry & Higgins

أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن تحديد أوجه تشابه وأختلاف, بين الدراسة الحالية, والدراسات السابقة, في الاتي:-

أولاً: أوجه التشابه

- تأكيد الدراسة الحالية- شأن الدراسات السابقة على ابراز الاهتمام المتزايد بموضوع ادارة المعرفة, والدور الكبير الذى يمكن أن تلعبها ادارة المعرفة للمؤسسات من خلال تحسين الاداء وتجويد المنتجات والخدمات, وذلك كدراسة سمر رجب, سوزان صالح, ياسر بن عبد الله, هاشم, اسماعيل ماضي واسعد حمدي.
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع مفهوم ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالى كدراسة (Chaudhry & Higgins)
- تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة فى أنها دراسة وصفية تحليلية.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بأن هنالك لبس وعمومية في مفهوم ادارة المعرفة وحاجته الى مزيد من الدراسة والتحليل, خاصة في التعليم العالى, وذلك كدراسة الصباغ(2002) وياسر (2007).

ثانياً: أوجه اختلاف

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ربطت ادارة المعرفة بتحسين جودة مخرجات الجامعات السودانية (الخريجين, البحوث والاعمال العلمية والبرامج التدريبية المقدمة للمجتمع).
- تختلف هذه الدراسة هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها قد أجريت في بيئة محلية باستثناء دراسة واحدة (زينب كوداي) والتي تم تطبيقها على قطاع البترول في السودان, حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي فى ولاية الخرطوم وتحديدًا جامعات (الخرطوم السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان والنيلين) وبذلك تكون أول دراسة تتناول هذا المفهوم في الجامعات السودانية.
- عليه فإن الفجوة الدراسية (Gap Study) تتمثل في محدودية الدراسات السابقة التي تتناول ادارة المعرفة عموماً في المؤسسات العربية وبصفة خاصة الجامعات, وحتى تلك الدراسات القليلة التي ذكرت فأنها تناولت اثر دارة المعرفة على الاداء والتنافسية بصفة عامة ولكنها أغفلت جانب مهم جداً الا وهو تحسين جودة مخرجات تلك الجامعات والتي بدورها تؤدي الى تحسين الاداء العام ومن ثم المنافسة فى سوق العمل, حيث تناول الدراسة الحالية دور ادارة المعرفة وعلاقته بتحسين جودة مخرجات الجامعات السودانية وبالتحديد (الخريجين, البحوث والاعمال العلمية والبرامج التدريبية المقدمة للمجتمع).

ثالثاً: أوجه الاستفادة

- استفاد الدارس من الدراسات السابقة في عدة جوانب هي:
- تحديد الاطار العام والاساس النظرى للدراسة.
- الاستفادة من المنهجية.
- الاستفادة من أهداف ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة.
- الاستفادة من المراجع.

الفصل الاول : ادارة المعرفة ، المفهوم الاهمية والتطبيق

المقدمة

المبحث الاول : مفهوم واهمية ادارة المعرفة .

المبحث الثاني : ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثالث : بعض النظم والممارسات العالمية لادارة المعرفة بمؤسسات التعليم

العالي

المبحث الرابع : تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

المقدمة :

شهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا بروز قوي مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والادارة وتتطلب تغييرا في الاستراتيجيات التنظيمية . وتتمثل اهم هذه القوي في تيار العولمة ، والدرجة العالية من التعقيد ، والتكنولوجيا الجديدة وزيادة حدة المنافسة ، والتغيير في مطالب العملاء، والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية . وتنعكس هذه القوي علي المنظمات بكافة اشكالها وضرورة ان تكون سريعة التكيف والاستجابة واخذ زمام المبادرة حتي تستطيع ان تحافظ علي استمراريتها . وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الاداء الاداري، مثل اعادة الهندسة ، اعادة الاقتراع ، ادارة الجودة الشاملة وغيرها ، كما ظهرت عدة استراتيجيات من بينها تقليص الحجم (Downsizing) والذي كان الاستراتيجية الشائعة خلال عقد الثمانينيات تحت ضغط الرغبة في تخفيض النفقات الثابتة وزيادة الارباح¹

وقد ترتب علي استراتيجية تقليص الحجم فقدان المنظمات لمعارف وخبرات مهمة ، ذلك ان العاملين تركوا العمل واخذوا معهم تلك المعارف والخبرات التي تراكمت عليهم علي مدار السنين ، وقد كان من شان ذلك ان سعت المنظمات الي البحث عن كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لاعادة استخدامها في المستقبل، وهو ما يعرف الان باسم ادارة المعرفة (Knowledge Management)² .

وساعد التطور التكنولوجي علي زيادة الاهتمام بادارة المعرفة بفضل التدفق المستمر للمعلومات والنمو الهائل في مصادر الحصول

¹ حسين العلواني ، ادارة المعرفة المفهوم والمداخل

الموقع eco.asu.edu.jo/ecofaculty//wp-content بتاريخ 2012/6/18 م

² حسين العلواني، المرجع السابق

عليها ، الامر الذي نتج عنه حالة من القلق, مما استلزم الاهتمام
بإدارة المعرفة كمحاولة للتغلب علي مشكلة انفجار المعلومات
والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال .

وشهدت السنوات الخمس الاخيرة مناقشات مكثفة حول ادارة المعرفة
واهميتها ، وحظيت الادبيات بجسد متمم من الابحاث والدراسات
النظرية والتطبيقية في حقوق معرفية عديدة كالاقتصاد والاجتماع
وعلوم الحاسوب ، كما ساهم علماء الادارة بجهد في هذا المجال¹ .

وحفلت شبكة المعلومات الدولية بمواقع لا حصر لها تهتم بإدارة
المعرفة ، كما ظهرت دوريات متخصصة في نفس المجال وحتى
ان بعضها يحمل نفس المصطلح .

وتعكس كثرة التعريفات والرؤي المختلفة للمعرفة وادارتها حقيقة ان المهتمين
لها ينتمون الي حقول دراسية متباينة مثل علم النفس والادارة والاجتماع
والاقتصاد وغيرها. ويعني ذلك ان ادارة المعرفة حقل بين متعدد الاصول
(Multidisciplinary)، وتوضح مراجعة الأدبيات الحاجة الي توضيح
أفضل لمفهوم ادارة المعرفة والتعرف علي عناصرها ؛ فمن السهل ملاحظة
أن هذا المفهوم يتم تناوله تحت مسميات وعناوين مختلفة ، كما أن حدودها
تتسم بالغموض والتشويش، والدليل على ذلك اختلاط المفهوم بمفاهيم أخرى
مثل : رأس المال الفكري (intellectual capital) والذكاء التنافسي
(competitive intelligence) وتكنولوجيا المعلومات (information
technology)² ويهدف هذا الفصل الي التعرف علي مفهوم وأهمية ادارة
المعرفة وأهم المرتكزات التي ترتكز عليها وقياس ادارة المعرفة ونماذج ادارة
المعرفة ، وايضا يتناول مفهوم ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

¹ عبد الستار العلي وآخرون, المدخل الي ادارة المعرفة, مكتبة لبنان للنشر, الطبعة الاولى
2005م, بيروت ص 15-20م

² سلسلة المميزون الادارية, ادارة المعرفة, مكتبة لبنان للنشر, الطبعة الاولى 2005, ص5

وشرح بعض النظم والممارسات العالمية لإدارة المعرفة، وأخيراً يتعرض إلى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي .

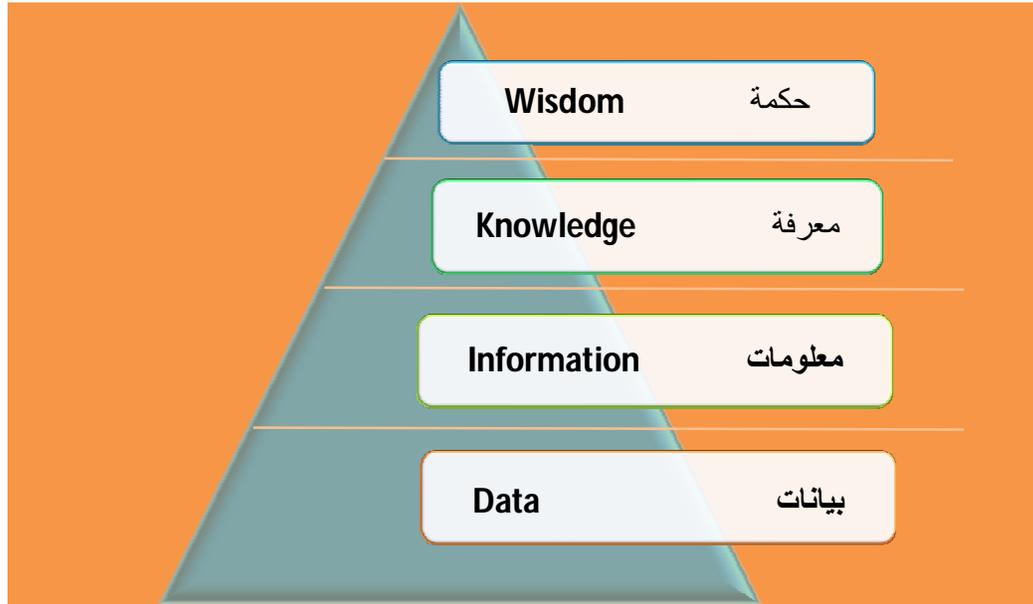
المبحث الأول : مفاهيم وأساسيات إدارة المعرفة

1-1-1 مفهوم المعرفة وأنواعها

إن المعرفة حقل قديم متجدد ، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين ، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لتحقيق الميزة التنافسية ولعمليات الإبداع والابتكارات¹

حيث تعرف المعرفة على أنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتتدرج إلى البيانات (Data) ، ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) ، التي تعد أساساً فاعلاً للابتكارات ، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكارات²

الشكل رقم (1/1/1/1) يوضح هرمية المعرفة



المصدر: إعداد الباحث

وهناك من يرى بأن المعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات ، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات

¹ على عبد الله بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، 18-19 مايو 2011م، ص5
² المرجع السابق

ممتزجة بالتجربة ، والحقائق والاحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض
كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق اوضاع جديدة وادارة التغيير¹
ويعرف نانوكا المعرفة علي انها الايمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة
او الكيان علي العمل الفعال . وبهذا التعريف يكون التركيز علي العمل
والاداء الفعال وليس علي اكتشاف الحقيقة . وهذا ما يحصل في الغالب .
حيث اننا نهتم بماذا يمكن ان تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها ،
فنحن نستخدم كلمة معرفة لتعني باننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون
قادرين علي التعبير عنها . ومع ذلك هنالك حالات نمتلك فيها المعلومات
ولكن لا نعبر عنها² .

وعند الحديث عن المعرفة فان الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة وما
يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية و اساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة
بالاعمال ، وهذه المعرفة تعبر عن قدرة الافراد والمنظمات علي الفهم
(Understanding) والتصرف (Act) بصورة فاعلة في بيئة العمل التنافسية
، ويعمل كل هولاء علي بناء افضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات
المنظمة .

وهناك عدة تصنيفات للمعرفة غير انها كلها تصب في اطار نمطي واحد يصنف المعرفة الي
معرفة صريحة واضحة او ظاهرة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية كامنة - غير
واضحة (Tacit Knowledge) وفيما يلي توضيح لهذين الصنفين من المعرفة كما يلي³¹

1- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) :

يقصد بها المعرفة الرسمية ، المرمزة ، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعلم
والتي يمكن تقاسمها مع الاخرين ، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي
يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق
بسياسات المنظمة واجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومسئوداتها ، واسس
ومعايير التقديم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها .

¹ ايمان سعود ابوخضير ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر
الدولي للتنمية الادارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص 7، 1-4 نوفمبر
2002 م .

² موقع نظم المعلومات وادارة المعرفة <http://youlem.wordpress.com/> بتاريخ 2011/12/4 م

3 Wiig, Karl, Knowledge Management foundations Arlington Schem press,2003,p

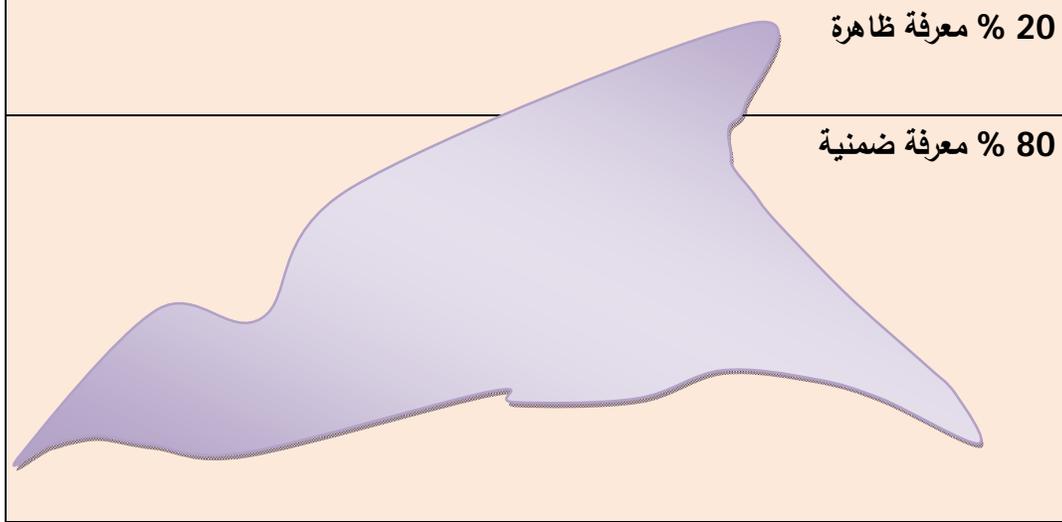
2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) :

هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية والتي لايسهل تقاسمها مع الاخرين او نقلها اليهم بسهولة . ومن هنا يكمن القول بان هنالك افراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم وتستطيع المنظمة من ان تزيد فاعليتها وان تحقق الاداء المتميز لتعزز بها ميزتها التنافسية اذا استطاعت ان تضم هؤلاء الافراد الي طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الافراد تتعلق بطبيعة اعمال المنظمة .

ويعتبر (Michael polani) اول من استخدم التميز بين المعرفة الظاهرة والضمنية ، ومثل العلاقة بين المعرفتين بالجبل الجليدي (Iceberg) ، وان المعرفة الظاهرة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والارقام مجرد قمة الجبل الجليدي وتمثل نسبة 20% ، اما المعرفة الضمنية فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي وتمثل نسبة 80% كما هو موضح في الشكل رقم (2) .

شكل رقم (1/1/1/2) يوضح المعرفة الظاهرة والضمنية حسب وجهة نظر

الفيلسوف (Polani)



المصدر: Bejerse نقل ا عن دراسة (سمر عطا الله)¹

1-1-2- نشأة وتطور مفهوم ادارة المعرفة

¹ سمر عطا الله، دور ادارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها، أطروحة دكتوراه ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2011م، ص 50

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين ، وقد لا تكون ممارسة ادارة المعرفة حديثة لان المعرفة قد تراكمت علي مر العصور وبذلك تم اكتسابها وتداولها بين الاجيال . فادارة المعرفة في اشكالها الاولي قد وجدت منذ قرون عديدة - حيث وجدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية ، فارياب العوائل مرروا خبرتهم الحرفية الي ابناءهم ، وان المعلم الحرفي طم تجارته او حرفته الي تلاميذه المهنيين ¹ ولكن ما يمكن اعتباره حديثا هو دخول ادارة المعرفة كمهمة مركزية في ادارة الاعمال ²

وفي عام 1980م ، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي ، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) (Knowledge is Power) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة (Knowledge Engineering) ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة ³.

ويعتبر كارل ويج هو اول من ابتكر مفهوم ادارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة العمل الدولية التابعة لمنظمة الامم المتحدة وكان ذلك في عام 1986 م ، وقد ساهم مجموعة من الباحثين بعد ذلك في تطوير مفهوم ادارة المعرفة حتي وصلت الي نضجها الحالية ، واهم اولئك اوديك ونونكا وتاكيوشي وليو بو بيتر وليونالد بيرتون ، ومنذ العام 1986 م حتي منتصف التسعينيات كانت هنالك احداث قليلة جدا متعلقة بادارة المعرفة . فقد ذكر باكامان 1999م ان احد المكاتب الاستشارية الكبيرة قام عام 1989 م ببذل مجهود لادارة المعرفة داخل المنظمة بشكل رسمي ، وفي

¹ ادارة المعرفة, دورية عالمية

الموقع [http:// www.google.com/search?](http://www.google.com/search?)

بتاريخ 2012/6/18م

2. Westelius, A. and p. Martenssen. The midas touch in Knowledge Management Projects- beware, Your Wish could come true. Electronical journal of project management 2004. 2(2), P 35-44

³ موقع نظم المعلومات وادارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره .

العام 1991 م قامت شركة المحاسبين الاستشاريين بريس ووتر هاوس بدمج ادارة المعرفة ضمن استراتيجية عملها¹ , بعد ذلك بسنتين (1991 م) ظهرت واحدة من اوائل الاوراق العلمية المنشورة في الدوريات وهي (Harvard Business Review Knowledge Management) وقد نشرت بواسطة نونكا وتاكيوشي ، وفي عام 1993 م قام ويچ ينشر واحدة من اوائل الكتب في ادارة المعرفة (Knowledge Management Foundation) . وفي السنة التالية 1994 م . عقد اول مؤتمر في ادارة المعرفة (Knowledge Management Network) وفي نفس العام ظهر اول مكتب استشاري يوفر خدمة ادارة المعرفة لعملائه . ومع حلول 1995 م ظهر وبشكل مفاجئ اهتمام كبير بادارة المعرفة ، حيث ازدادت الاوراق العلمية المتعلقة بادارة المعرفة والمنشورة في الدوريات اضافة الي ظهور عدد من المؤتمرات والندوات المتعلقة بادارة المعرفة²

وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير في عنوان مجلة تغيير واعادة هندسة ادارة الاعمال الي ادارة ومعالجة المعرفة ، وفي النصف الاخير من التسعينيات اصبح موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الساخنة والاكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة.

1-1-3 تعريف ادارة المعرفة :

وفي هذا المبحث حرص الباحث علي ذكر بعض التعاريف عن ادارة المعرفة التي تخدم غرض الدراسة حيث عرفها (choa vch 2005) بانها عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار راس المال الفكري الخاص بالمنظمة ، بهدف الوصول الي الي قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية لاكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول علي ولاء والتزام العملاء ، ويرى ديلونج 2004 بان ادارة

¹ ادارة المعرفة - نبذة تاريخية ، مقال ابراهيم فلاح الموقع

<http://knoll.google.com/k%2009/11/26> بتاريخ

² ابراهيم فلاح , المرجع السابق

المعرفة هي (منظومة الأنشطة الادارية القائمة علي احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالانشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها . بمعنى آخر ادارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف الي تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية .

وايضا ادارة المعرفة عبارة عن عملية ديناميكية مستمرة تضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة الي تحديد المعرفة وايجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسر استرجاعها . مما ينتج عنه رفع مستوي الاداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعمليات التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة¹

وهناك تعريف اخر يعرف ادارة المعرفة بانها تعني بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة واصول استغلالها وادارة المعرفة تشكل اساسا لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الاداء² بعض تعاريف المؤسسات لادارة المعرفة³ :

- شركة (3M) هي مقدره تنظيمية فريدة اساسية تمكن كل مبادرة ، عمليات الاعمال والعاملين الافراد في الشركة من تعظيم رضا الزبون والربحية المستدامة والنمو .

¹ ايمان سعود ابو خضير ، مرجع سبق ذكره ص 9

² سليمان الفارسي ، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني 2010 ص 59 .

³ ادارة المعرفة دورية عالمية ،؟ مرجع سبق ذكره ص ص 21 . 23

- شركة (Boeing Rocket dyne) : مدخل منهجي لتوليد معرفة العملية المنتج، والتنظيم والمحافظة علي معرفة العملية والمنتج وبهذه الطريقة يمكن ان تطبق بفاعلية من اجل تحسينات المنتج والمنتجات المستقبلية .
- شركة (Millennium) : الـتمكـن من تدفق المعلومات والمعرفة عبر الشركة بالتوافق مع تكنولوجيات عمليات والحوافز لانشاء البيئة التي فيها يكون لدي الافراد ما يحتاجون من المعلومات لصنع قرارات افضل واسرع .
- وكالة ناسا (Nasa) : هي عملية توفير المعلومات الملائمة للافراد الملائمين بالوقت الملائم لمساعدة الافراد في انشاء المعرفة وتقاسم وتفعيل المعلومات بالطرق التي تحسن بشكل قابل للقياس اداء ناسا (Nasa) وشركائها .
- البنك الدولي (The world Bank) : هي الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وانشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل علي موضوعات متماثلة .
- ولاجل توضيح اكثر لمفهوم ادارة المعرفة لابد من التفريق بينها وبين ادارة المعلومات، فالبعض يتصور ادارة المعرفة علي اساس كونها مصطلحا مرادفا او بديلا لمصطلح ادارة المعلومات، فقد ادي عدم التمييز بين المصطلحين الي تداخل المعرفة بمفهوم ادارة المعلومات ولكن رغم التشابه بين المصطلحين الا انها ليسا وجهين لعملة واحدة .
- فادارة المعرفة مختلف عن ادارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة، حيث ان ادارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات، وتعلق بالوثائق والتصميم باستخدام الكمبيوتر والجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير امن البيانات والمعلومات وجميع

الوظائف والعمليات التي تتعلق بالبيانات والمعلومات ، في حين ان ادارة المعرفة اكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الاصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وادارة العمليات المتعلقة بهذه الاصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها ، استخدامها والمشاركة فيها ، وتتضمن الاصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها ، وتستخدم ادارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم والخبرة للاستبدال المعرفي والذكاء الانساني والاصطناعي لتوليد المعرفة¹

كما ان هنالك مشكلة جوهرية في تحديد ادارة المعرفة وموضوعها . هل يمثل جوهر ادارة المعرفة وموضوعها بالافراد ؟ وفي هذه الحالة فان العلوم السلوكية في الحصول عليه والمهارة الادارية هي اكثر اهمية اما يمثل جوهر ادارة المعرفة وموضوعها في الاصول الفكرية (ما يمكن فصله عن الافراد) ؟ وفي هذه الحالة فان المهارة التوثيقية - التسجيلية ونمذجتها وتحويلها الي سجلات وقواعد ومستودعات للبيانات وحتى نماذج ذكاء اصطناعي وغيرها مما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات (IT) والمهارة الفنية الاكثر اهمية .

وبعد اطلاع الباحث علي التعريفات المختلفة لادارة المعرفة فانه يستنتج منها التعريف التالي :

ادارة المعرفة عبارة العمليات التي تساعد المؤسسات علي توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها ، واخيرا تعمل ادارة المعرفة علي تحويل المعرفة و تخزينها والخبرات التي تمتلكها بعض الافراد داخل المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للانشطة الادارية المختلفة ، كاتخاذ القرارات ، تحسين المنتجات وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الاستراتيجي .

4-1-1 اهمية ادارة المعرفة :

اشار البعض في ان ظهور ادارة المعرفة واهميتها يعود الي ثلاث تحديات² وهي :

¹ صلاح الدين الكبيسي, ادارة المعرفة , مصر المنظمة العربية للتنمية الادارية, 2002م

, ص 36

² عبد الستار العلي واخرون ، المدخل الي ادارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

- كيفية اقتفاء اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (للاتترنت).

- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول علي حصة ومكانة في سوق المنافسة .

- الالية التي تمكن الشركة من اعادة ترتيب افكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تاسيس مفهوم التعليم التنظيمي (Organizational learning) في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة¹

ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا علي وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات ادارة المعرفة في ازالة القيود واعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير ، والتغيير لمواكبة متطلبات البنية الاقتصادية ، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز علي الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها علي المدى الطويل ، وبناءا علي ذلك فان الدور الذي تقوم به ادارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج لائقه في السياق التنظيمي ، اذ يتم لوجته اعتناء العمل ، وتعزيز الانتاجية ، كما يجعل الزبون مبهجا في تعامله مع المنظمة

واستنادا علي بحوث ودراسات سابقة يتبين بان كثيرا من الشركات والمؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق ادارة المعرفة وجنت فوائد كثيرة من ذلك فعلي سبيل المثال :

- Buchman laboratories هي شركة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ نسبته 2.5 % من ارباح الشركة لتطبيق ادارة المعرفة .

- شركة التامين (Texas Instruments) اجتازت من 1992 . 1994 م رضاء العملاء في التوصيل في الوقت المحدد وذلك في تصنيف العميل للموردين ، كما انها ادخرت (500) مليون دولار من تكلفة المصنع الجديد بفضل تفعيلها لمعرفة الشركة الذاتية وممارستها الجيدة .

¹ سلوى محمد الشرفاء, دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية 2008م, ص 37

- شركة (Kaiser permanent) استطاعت الاسراع بدخول السوق وفتح برنامجها التطبيقي بفترة اقل من المتوقع في خططها الاستراتيجية من سنة ونصف الي اثنا عشر شهرا بسبب تطبيق ادارة المعرفة بشكل فعال .

- البنك الفلسطين الاسلامي قد اصبح مشهورا بسبب تشجيعه لكافة الباحثين علي اعداد البحوث والدراسات ومدهم بالمعلومات ، اضافة الي التي تطوير البنك لبرامجه بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة وسرعة الاداء وتحسين الخدمة المصرفية لعملائه¹

1-1-5 اهداف ادارة المعرفة :

تهدف ادارة المعرفة في المؤسسة بشكل عام الي² :

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة او الغير ضرورية .
2. تبني فكرة الابداع في طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية .
3. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية اكبر .
4. تحسين خدمة العملاء في طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات .
5. تفعيل المعرفة وراس المال الفكري لتحسين طرق اصال الخدمات.
6. تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثلياتها .
7. تكوين مصدر موحد للمعرفة .
8. ايجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة في واثاء الممارسة اليومية .
9. توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية .
10. المحافظة علي الاصول المعرفية وتطويرها .
11. المساهمة في رفع اداء العاملين .
12. القدرة علي كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدما الحكمة والذكاء (Smart) في التطبيق بدون عناء وجهد كبير .

¹ موقع اليسير للمكتبات وتوفير المعلومات .

² سلوي الشرفاء ، مرجع سبق ذكره ص 38

1-1-6 مرتكزات ادارة المعرفة :

تقوم ادارة المعرفة على ثلاثة مرتكزات أساسية هي العمليات, التكنولوجيا, والموارد البشرية(فريق ادارة المعرفة).

ويمكن توضيح هذه المرتكزات على النحو الاتي:-

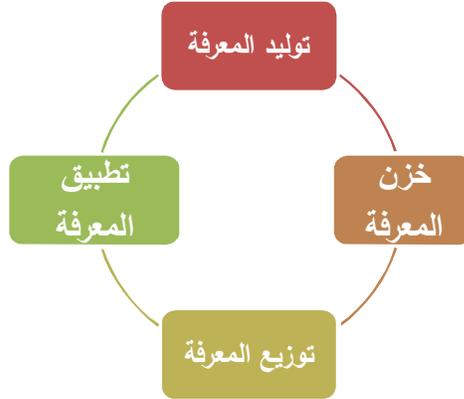
أولاً: عمليات ادارة المعرفة

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

و يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

شكل رقم (6/1/1/3) العمليات الأساسية الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: اعداد الباحث - بتصرف من دراسة (Duffy 2000)

ويمكن شرح هذه العمليات على النحو الآتي:-

1- توليد المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني

شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة،

فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو

عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة

على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول

على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى

توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على

المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة

الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة

2- تخزين المعرفة: باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا

سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي

تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية

لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة

معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة

التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما

فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات

الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخبزها عن طريق التدريب والحوار

3- توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب

4- تطبيق المعرفة : إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle) ، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
- مبادرات العمل.
- مقترحات الخبير الداخلي.

- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

ثانيا : تكنولوجيا ادارة المعرفة :

ترتبط ادارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة ، فعملية الحصول علي المعرفة واستقطابها وترميزها وكذلك التشارك بها وتوزيعها ، بل وحتى انشاءها وتكوينها لابد لها من تامين البني والقواعد التحتية الاساسية لتكنولوجيا المعلومات ، وعلي هذا الاساس فان استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتبر كاحد ادوات ادارة المعرفة وقد سميت بنظم ادارة المعرفة

ويمكن تعريف نظم ادارة المعرفة علي النحو التالي :

حيث عرفها المؤمني (2007) بانها تلك النظم التي تعمل علي استكشاف القيمة من المعرفة ، اي تحويل المعرفة الصريحة الي انساق رقمية وتخزينها . اما فندليجي (2005) فقد عرفها بانها النظم التي تتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية ومعالجة البيانات والمحطات الادارية ، وتصوير الوثائق والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوي العمل وكذلك مستوي المكتب.

وتتكون تكنولوجيا ادارة المعرفة من النظم التالية :

أ- نظم العمل المعرفية (نظم التصميم بمساعدة الحاسوب ، نظم الواقع الافتراضي) .

ب- نظم المكتب (البريد الالكتروني ، الاسترجاع الالي للمعلومات)

ج - نظم دعم القرارات المستندة للمعرفة .

د- نظم الذكاء الاصطناعي .

ثالثا : فريق المعرفة :

وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جداً لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته ، ولتوضيح هذا المفهوم علينا بتحديد أهمية العلاقة بين الانسان والالة :

الإنسان هو صانع الآلة ولكنها لا تعمل وحدها وتتحدد كفاءة استخدام الآلة حسب كفاءة مستخدميها والآلة تمنح الإنسان المزيد من الإنتاج والقدرة على تطوير الآلة ذاتها والعمل كله . إذا هي علاقة تكاملية مستمرة .

أولاً : الامساك بالمعرفة عبر تصميم برامج لتجميع وتبويب البيانات بشكل مستمر وسريع ومنظم جدا الكترونيا
ثانياً : العنصر البشرى مستخدم ومفعل هذه القاعدة من المعلومات
تحتاج المنظمات الي فرق المعرفة التي تعمل في ادارة معرفتها ويتكون فريق المعرفة من :
أ - صناع المعرفة
ب - مديرو المعرفة
ج - ادارة معرفة الزبائن
7-1-1 قياس ادارة المعرفة :

إن أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، إنطلاقاً من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والصعوبة في القياس تأتي من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة كونها منظومة تعليمية ومعيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية (, Anumba , Egbu , Carrillo , P132 , 2005)¹.

أما منظمة (AMS) (American Management System) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة في المبادرة، وهم المستخدمون والمنظمة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة يجري تنفيذها وهناك من طور مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات .
وأشار (Duffy, 2000 (b):14-15) إلى بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثلها مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية

¹ أسماعيل سالم ، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ، ماجستير ادارة الاعمال غير منشور ، الجامعة الاسلامية غزة 2010 م

للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع¹.

8 بعض نماذج ادارة المعرفة :

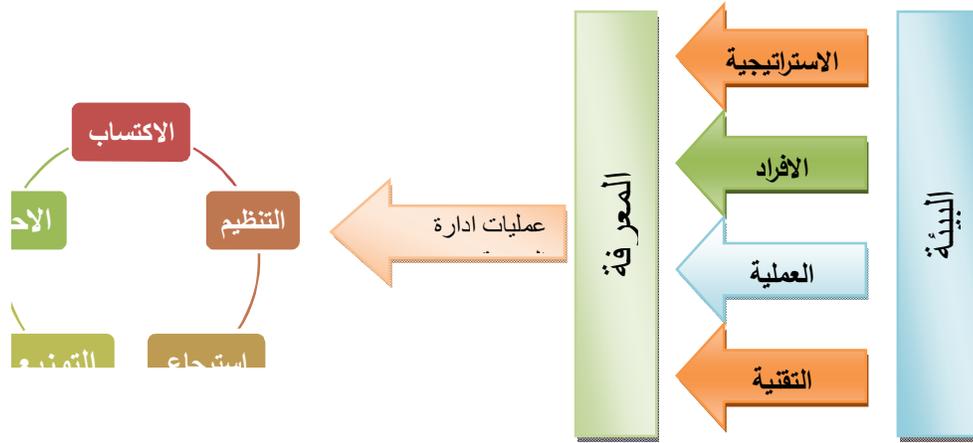
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر.

ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

النموذج الأول : نموذج Duffy

اقترح (Duffy, 2000 :64-67) نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه

بالشكل رقم (8/1/1/4)



المصدر: نموذج Duffy لإدارة المعرفة

منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم ولسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>

الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة .

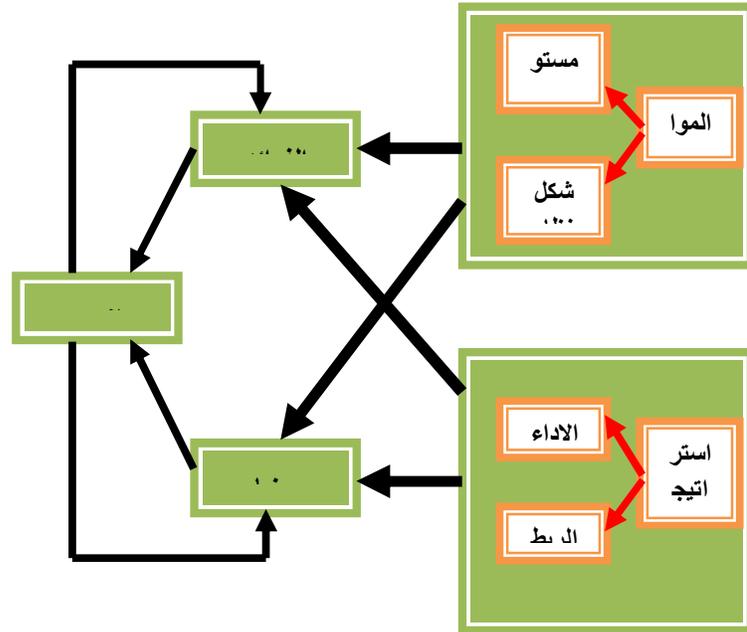
النموذج الثاني : نموذج (Jennex & Olfman)

قدم (Jennex & Olfman, 2004:146) نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة
- جودة المعرفة : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .
- رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة.
- الأثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة.

شكل رقم (8/1/1/5)

نموذج ادارة المعرفة عند (Jennex & Olfman)



المصدر: نموذج Jennex& Olfman لإدارة المعرفة

والجدير بالذكر ان هذه النماذج قد تم تطويرها استنادا على نظرية المنظمة المتعلمة ونظريات التعلم للعالم الامريكى (Chris Argyris) والتي تفترض بأن المنظمة تتعلم من خبرتها وتجربتها وتسطيع الاستفاده مما اكتسبته من مهارات في تقديم ونتاج سلعة وخدمة مميزة¹.

¹ ابو خضير, ايمان سعود مرجع سبق ذكره

المبحث الثاني

1-2-1 مفهوم ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

مازال مفهوم ادارة المعرفة يعد مفهوما حديثا في مؤسسات التعليم العالي ، خاصة من الناحية التطبيقية ، ولايوجد تعريف واحد متفق عليه في مؤسسات التعليم العالي .

وعرفت دراسة اعدت بواسطة معهد دراسات المعرفة في التعليم (2003 م) ادارة المعرفة بانها : (اطار او طريقة تمكن الافراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة مايعرفونه / مما ينتج عنه سلوكيات او تصرفات تؤدي الي تحسين مستوي الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية ، ومن خلال هذا التعريف يتضح ان ادارة المعرفة تعمل علي الربط بين ثلاث مصادر (موارد) اساسية في المنظمة وهي : الافراد ، العمليات ، والتقنيات ، لتمكن المنظمة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوفرة لديها بطريقة اكثر فعالية¹

كما عرفت ادارة المعرفة بانها (العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية عن توليد المعرفة ، وايجادها ، تنظيمها ، استخدامها ، نشرها ، واتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها

وعرفت ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بانها جميع الانشطة والممارسات الانسانية والتقنية الهادفة الي الربط بين الافراد من مختلف المستويات التنظيمية والادارات والاقسام بالمؤسسة التعليمية ، في شكل فرق او جماعات تنشأ بينها علاقات وثقة متبادلة ، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل ، لما يمتلكه هؤلاء الافراد من موارد ذاتية (معلومات ، معارف ، مهارات ، خبرات وقدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي ومن ثم تحسين وتطوير الاداء الفردي والتنظيمي²

1.Petri des , Liasa A. .& Nodine Thad R(2003 knowledge Management Education: Defining The landscape, The Institute of Management In Education,CA, USA pp 150

² ايمان سعود ابوخصير مرجع سبق ذكره ، ص ص 13 - 14

1-2-2- مبررات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تعد البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات من اكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم ادارة المعرفة ، بل تكاد تكون الاكثر احتياجا لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات ، وذلك انطلاقا من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع, اذا ان مؤسسات التعليم العالي بمختلف انواعها وانماطها هي المسؤولة عن اعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية ، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة ، سواء علي مستوي القطاع الحكومي او الخاص ، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والاساليب والممارسات الادارية الحديثة التي تسهم في الدفع من مستوي اداءها (التعليمي ، البحثي ، الابتكاري) ويؤدي الي مستوي الارتقاء بجودة مخرجاتها .

ان ايجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها وشرحها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وانشاء الجامعة لذا فان ذلك يؤكد اهمية بل حتمية تبنيها لادارة المعرفة باعتبارها مداخل التحسين والتطوير التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق اهدافها ورسالتها التي وجدت من اجلها¹

وقد كشفت نتائج دراسة اجريت لبحث قضايا وابعاد تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة ، بان البيئة الجامعية تبدو بطبيعتها والدور المناط بها من انسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق ادارة المعرفة, وقد حددت الدراسة مجموعة من المبررات علي النحو التالي²

- تمتلك الجامعات عادة بنية تحيطة معلوماتية حديثة
- ان مشاركة المعرفة مع الاخرين يعد امرا طبيعيا حتي بين اعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة.

1. Kidwell and others, Applying corporate Knowledge Management Practices In Higher Education, EDUCASE QUARTRLY, November, No.4 pp. 28-33 .

2. Mikulecka and Mikulecky, Univesity Knowledge Management- Issues and prospects,University ofHardec karlove, Czech Republic pp2

- ان احدى المتطلبات الاساسية التي يسعى الطلاب للوصول اليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول علي المعرفة من مصادر يسهل الوصول اليها باسرع ما يمكن .
- يتوفر بالجامعات عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة ، فلا يتردد او يخاف اي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة
- في ظل التشابة الكبير بين الجامعات ومنظمات قطاع الاعمال في العصر الحالي ، وذلك من ناحية توجه الجامعات نحو تقديم العديد من الانشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي تحت اطار ما يسمى (Universty Investment) ، لذا فان اي اسلوب او طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمام لتلك الجامعات .

وادارة المعرفة تعد احد التقنيات الادارية الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه. ومن ناحية اخري فقد بينت دراسة مسحية اجريت بواسطة مجلة ادارة المعرفة وشركة البيانات الدولية .

ان اكثر الاسباب اهمية لتبني ادارة المعرفة هي : الابقاء والمحافظة علي خبرات الافراد (51.9%) زيادة رضا العملاء (43.1%) ، تحسين الارباح ، والعوائد (37.5%) ، تقصير دورة تطوير المنتجات (23%) تقديم منتجات جديدة (11.7%)

1-2-3- فوائد تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

ان استخدام طرق واساليب ادارة المعرفة في التعليم يحقق للمؤسسات التعليمية العديد من الفوائد:²

التشجيع والتحفيز لظهور مستوي عال من الذكاء علي السطح ، زيادة فاعلية تلك المؤسسات من خلال زيادة مستوي المعرفة المتعلقة بكيفية ادارة مؤسسات التعليم العالي ، الرفع من مستوي عمليات تقييم الاداء بالمؤسسة التعليمية من خلال وجود نظام فعال لادارة المعلومات .

ويمكن تعميق الفوائد المتحققة من تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الي خمس فئات اساسية هي : الفوائد المتحققة لنشاط البحث العلمي ، الفوائد المتحققة لنشاط تطوير المناهج والبرامج ، الفوائد

¹ ايمان سعود ابوخصير مرجع سبق ذكره ، ص 15

² المرجع السابق ، ص 15

المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين ، الفوائد المتحققة للخدمات الادارية ، والفوائد المتحققة لنشاط التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي عرض لاهم الفوائد المتحققة في كل مجال من مجالات الانشطة السابق ذكرها
اولا : الفوائد المتحققة في مجالات البحث العلمي :

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص اجراء البحوث التجارية .
 - توفير الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول الي مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها باسرع وقت ممكن .
 - تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الادارية
 - تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة
 - تحسين مستوي وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي .
 - تخفيض التكاليف الادارية للبحث العلمي .
- ثانيا: الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج :

- تدعيم مستوي جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة ، من خلال تحديد وتوفير افضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.
- تحسين سرعة جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج
- تحسين الخدمات الادارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعلم باستخدام التقنية .
- تحسين فعالية اداء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للوكلاء ، وتقييم الطلاب ، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الاداء .
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين اكثر من تخصص او اكثر في برنامج نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الاقسام والكليات المختلفة ، نتيجة لما توفرها ادارة المعرفة من اساليب وممارسات للربط بين الافراد .

ثالثا : الفوائد المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين :

- تحسين الخدمات المقدمة للطلاب مثل خدمات المكتبات ، المعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلاب ، اضافة الي تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية بالجامعة داخليا وخارجيا عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب عبر موقع الجامعة الالكتروني
- تحسين مستوي الخدمات المقدمة للخريجين من الجامعة وغيرهم كالمقومين الخارجين لخدمات الجامعة .
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الاشراف الطلابي وذلك من خلال تجميع الجهود الموزعة والمجزئة حاليا ، بين اعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي قسم القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم .
- ان تحسين مستوي الخدمات الطلابية وتطوير اداء اعضاء هيئة التدريس والهيئة الادارية سيؤدي تلقائيا الي الدفع من مستوي خريجي الجامعة .

رابعا : الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الادارية :

- تحسين مستوي كفاءة وفعالية الخدمات الادارية المقدمة في الجامعة ، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق ادارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الاداري كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل وفي اسلوب تقديم تلك الخدمات ، لتطوير السياسات والاجراءات الادارية ، تطوير وتحسين مستوي الاستجابة للخدمات الادارية المطلوبة ، اضافة الي تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات .
- زيادة قدرة الجامعة علي تجديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات
- زيادة قدرة الجامعة الادارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو اسلوب اللامركزية في اداء العمل الاداري ، وذلك بوضع قواعد عامة (خطوط عريضة) للتصرفات لتحقيق الانسجام في الاجراءات المتبعة في كافة ادارات الجامعة واقسامها ، واعطاء الصلاحية للكليات والاقسام والادارات بالتصرف وفق ماتراه ضمن اطار القواعد العامة للتصرف .
- تحسين ورقة الامتثال للسياسات الادارية مثل : سياسات الشراء ، وتقضيل الموردين ، سياسات الميزانية ، والمبادئ التوجيهية للعمل وغيرها .

خامسا : الفوائد المتحققة لنشاط التخطيط الاستراتيجي :

- تحسين القدرة علي دعم الاتجاه نحو اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار .
- تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة وتحقيق عب توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع الي جهات عديدة .
- تعزيز القدرة علي وضع خطة استراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.
- تبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخليا وخارجيا ، مما يساعد الجامعة في التحول الي منظمة متعلمة (Learning Organization) وهي تلك المنظمة القادرة علي التكيف السريع مع اتجاه السوق .
- ويتفق الدارس مع ما استنتج بناء علي ما سبق ذكره :بان تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي قد يكون له تاثير ايجابي علي كافة عناصر النظام التعليمي وهي : مدخلاته المتمثلة في (الطلاب) ، اعضاء هيئة التدريس ، الهيئة الادارية ، والانظمة واللوائح والسياسات والتجهيزات ، او في عملياته والتي منها علي سبيل المثال العمليات الادارية وتشمل (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والمتابعة والتقييم) والعمليات الاكاديمية مثل مثل (التدريس ، البحث العلمي ، تقديم الاستشارات ، التدريب ، تقييم الطلاب ، الاشراف الطلابي ، المنحات الطلابية . اضافة الي تاثيرها علي مخرجات النظام والتي تشمل (الخريجين ، الاعمال العلمية ، الابتكارات والاختراعات ، والاكتشافات التي تقدمها الجامعة والخدمات المقدمة للمجتمع)¹ .
- وقد يكون التاثير الايجابي لتطبيق ادارة المعرفة علي عناصر النظام التعليمي ، تاثيرا مباشرا او غير مباشر² . فعلي سبيل المثال يمكن القول ان تاثير ادارة المعرفة علي مستوي الخريجين قد يكون تاثيرا غير مباشر لو نظرنا من ناحية ان تحسين مستوي الخريجين ناتج من تحسين وتطوير اداء اعضاء هيئة التدريس وتطوير المناهج ، وتطوير

¹ايمان سعود ابو خضير مرجع سبق ذكره ، ص 18

2 . Leontiades, j.c. (2001) Managing the Global Enterprise, Harlow, England, Prentice Hall, p 51

الخدمات الادارية والطلابية بالجامعة . ومن ناحية اخري نستطيع القول ان لادارة المعرفة تائيرا مباشرا علي الطلاب اذا نظرنا من جانب توفير المعرفة والمعلومات والخدمات المطلوبة باسرع وقت واقل جهد ممكن وفي اي مكان كانوا من خلال استخدام البوابة الالكترونية التي تخصصها الجامعة لادارة المعرفة .

4. مجالات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

تستطيع مؤسسات التعليم العالي ان توظف ادارة المعرفة وتستثمرها في تحسين ادائها بصفة عامة ، وزيادة قدرتها علي التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محليا وعالميا ، وايا كان المدخل الذي تستخدمه تلك المؤسسة من اجل توظيف ادارة المعرفة ، فانه من المهم ادراك ان القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المنظمة ، وانما يمس كافة اجزاء المنظمة ، لان توظيف ادارة المعرفة يضيف قيمة الي المنظمة ككل 1.

بناء عليه فان تطبيق افكار واستراتيجيات ادارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الادارية والاكاديمية للمؤسسة التعليمية ، ومن ناحية اخري ينبغي ان يظهر توجه المؤسسة التعليمية (الجامعة ، الكلية ، المعهد) في تطبيق ادارة المعرفة في رؤيتها ورسالتها ، بل قد يخصص هدفا استراتيجيا من ضمن اهدافها الاستراتيجية يتعلق بتبني ادارة المعرفة .

وكما ذكر سابقا فهناك خمسة مجالات لتطبيق ادارة المعرفة في الجامعات وهي : البحث العلمي ، تطوير البرامج والمناهج التعليمية ، الخدمات والانشطة الطلابية ، وخدمات الخريجين ، الخدمات الادارية ، التخطيط الاستراتيجي .

يري اخرون ان هنالك خمسة احتمالات رئيسة لكيفية استثمار افكار ادارة المعرفة ومبادئها في الجامعات وهي :

- تدريس ادارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك .
- استخدام ادارة المعرفة في دعم قرارات الادارة الجامعية .
- تحسين عملية ادارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستخدمين .

¹ Mikulecka and Miklecky مرجع سبق ذكره , ص 20

- رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها .
- استثمار المعرفة في احداث التغيير النوعي في العملية التعليمية.

ويعتقدون ان اهم المجالات التي يمكن ان تستخدم ادارة المعرفة هو مجال دعم قرارات ادارة الجامعة او المؤسسة التعليمية ، وتحسين نوعية العملية التعليمية كما يؤكدون انه بالرغم من ضرورة تبني الجامعة لادارة المعرفة في كافة انشطتها ، الا ان هنالك مجالات تكون اكثر ملاءمة من غيرها ، فيما يتعلق بتطبيق افكار ومبادئ وطرق ادارة المعرفة ومن تلك المجالات:

- عملية تسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الانترنت .
- دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر موقع الجامعة الالكتروني ، وذلك من خلال : توفير معلومات عن الجامعة واقسامها وسياساتها ولوائحها ، خرائط لموقع الجامعة ، معلومات عن مكنتاتها ، الخدمات المقدمة للطلاب ، وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب الملتحق بالجامعة .
- دعم عملية تعليم الطلاب وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجہ الدراسي ومقرراته ، اضافة الي توفير التمارين والانشطة والتدريبات واساليب التقويم وغيرها .
- وبناء علي ما ذكر سابقا يري الباحث ان عمليات ادارة المعرفة يمكن ان توظف في جميع أنشطة الجامعة وبصفة خاصة استخدامها لتبادل المعلومات وتفاعل جميع عناصر العملية التعليمية دون ان يكون للحواجز الجغرافية والزمنية اي وجود (Virtual University's) وايضا الاستفادة من ادارة المعرفة في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة والشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الانتاجية والمجتمع وذلك ما يسمى حاضنات الاعمال (Business Incubators)

المبحث الثالث

بعض النظم والممارسات العالمية لإدارة المعرفة في مؤسسات

التعليم العالي

3-1 النموذج الاول : مؤسسات التعليم العالي الافتراضية الالكترونية

:Virtual Universities

وتشير الي طريقة استثمار الانترنت لتبادل المعلومات وتفاعل جميع عناصر العملية التعليمية ، دون ان يكون للحوجز الجغرافية والزمنية تأثير ، وبالتالي الوصول الي مناهج وليدة اللحظة (Online) تتولد من اخر المستجدات العلمية العالمية وتستفيد من جميع الخبرات المتاحة ، وتتفاعل مع حاجيات سوق العمل المتجددة وتحقق مبدأ التعلم الذاتي مدي الحياة¹.

والجامعة الافتراضية تعني ان الجامعة بما فيها من محتوى وصفوف ومكتبات واساتذة وطلاب وتجمعات ومرشدين ، يشكلون قيمة حقيقة موجودة فعلا لكن تواصلهم يكون من خلال شبكة الانترنت ،حيث يمكن ان يتالف الصف الافتراضي من طلاب موزعين ما بين استراليا واليابان والهند والولايات المتحدة وكندا يحضرون محاضرة لاساتاذ من بريطانيا ويتفاعلون معه افتراضيا اما مباشرة او من خلال المخدم التقني الخاص بالجامعة متحررين من حاجزي المكان والزمن²

والفرق بين الجامعة التقليدية والجامعة الافتراضية هو ان الجامعة الافتراضية لا تحتاج الي صفوف دراسية داخل جدران او الي تلقين من الاستاذ الي الطالب او تجمع الطلبة في قاعات امتحانية او قدوم الطالب الي الجامعة للتسجيل وغيرها من الاجراءات وانما يتم تجميع الطلاب في صفوف افتراضية يتم من خلال تقويم سوية الابحاث التي يقدمها المنتسبون للجامعة خلال مدة دراستهم .

1.Leir R .(1997)how real's my virtual university . paper presented at virtual learning environment

² عادل موسي صالح ... ، ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي الخاص ، تجارب عالمية ، مجلة دراسات المعلومات ، العدد الثالث سبتمبر 2008 م الاردن ص . 109

كما يختلف التعليم الافتراضي عن التعليم المفتوح ، فالتعليم الافتراضي يتم من خلال الحصول علي المناهج الالكترونية (الصفوف الافتراضية ، المكتبات الالكترونية ، الخدمات الطلابية الالكترونية) بينما في التعليم المفتوح يتم الحصول علي المناهج الدراسية من خلال اشربة فيديو وغيرها من التجهيزات التي تقدمها الجامعة التقليدية¹

تطور مفهوم الجامعة الافتراضية في الغرب ، نتيجة تطور طبيعي ، لعدة عوامل ، كتطورات تقنية الاتصال وغيرها ، وتطورات في تقنيات التعليم ، وفي انماط التعليم ، وتطورات في احتياجات المجتمع لتعلم اشخاص لا تتاح لهم الظروف العادية الدخول الي الجامعة ومع ظهور شبكة الانترنت من خلال التطورات التكنولوجية التي حدثت في التسعينيات وخصوصا المتعلقة بالتخاطب المباشر وامكانية انشاء مجموعات تحاور افتراضية وادخال تقنيات الوسائل المتعددة والتخاطب بالصوت والصورة عن بعد ، ومع هذا كله ظهر النمط الحديث من التعليم الالكتروني ، حيث بدأت معظم الجامعات العريقة في امريكا واوربا بتحويل مناهجها الي مناهج للتعليم الالكتروني ، ومما اعطي مصداقة لهذا النوع من التعليم العالي ان عددا من الجامعات العريقة مثل جامعة روشتر للتكنولوجيا وجامعة جورجيا للتكنولوجيا قررت التحول الي التعليم الالكتروني بشكل كامل خلال السنوات القادمة².

يعتمد التعليم الافتراضي علي انظمة وبرمجيات صممت لهذا النمط من التعليم بحيث تكون فعالة في تقديم المحاضرات الحية عبر الانترنت او غير الحية (اللامتزامنة) وهي ببساطة تتكون من عناصر سمعية واخري بصرية مع مجموعة ارتباطات لتوفير مستلزمات المحاضرة من بيانات ومعلومات نصية ، ولكي يدخل الطالب المحاضرة لابد من طرح اسئلة واستلام بيانات ومشاهدة صور وما الي ذلك .

وهناك عدة تعريفات للجامعة الافتراضية³

يصف (Wilson) الجامعة الافتراضية بتلك التي تفقد اكثر او جميع جغرافيتها الافتراضية مع افادتها بشكل كبير من امكاناتها الافتراضية

¹ عادل موسى المرجع السابق ص 110

² المرجع السابق ، ص 154

³ الجامعة الافتراضية موقع <http://ya.search.yahoo> 2012/12/17 م

ويضيف ويلسون بان الجغرافية الافتراضية هي نتاج استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدامها . كما ان الامكانيات الافتراضية تمثل افضل استخدام لتلك التقنيات في بناء مستويات اعلي من الامكانيات في الجامعة ، بينما يري (Conford) بان الجامعة الافتراضية هي جامعة بدون اسوار ويمكن وصفها بأنها مؤسسة لا ترتبط بحدود مكانية تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لربط الدارسين بالاساتذة والباحثين والخريجين والجهات الداعمة للبحوث والاداريين في مؤسسة شبكية مرنة متطورة .

ويعرف (Whittington) الجامعة الافتراضية بأنها اي شيء يوفر التعليم العالي للطلاب من خلال الشبكة النسيجية, ويضيف بانها مؤسسة جديدة مانحة لدرجات علمية ضمن اطار المؤسسات التقليدية . ويشير (Davies) بان الجامعة الافتراضية لابد وان تكون جامعة حقيقة تقدم فرص تعليمية اذ انها فوق كل شيء شركة للتعليم مدي الحياة تلبي احتياجات التعلم الجديد للقرن الحالي .

وبدوره يتفق الباحث مع التعريف الذي يعرف الجامعة الافتراضية بانها مؤسسة تعليمية جديدة شبيهة في وظائفها للجامعة التقليدية مثل التعلم والبحث والادارة والخدمات المساندة ، غير انها تختلف من حيث استخدامها للانترنت وغيرها من تقنيات المعلومات والاتصال لاعطاء فرص للدارسين للتعلم في اي زمان ومكان وفقا لحاجاتهم الفعلية¹ . وعلى سبيل المثال نورد

بعض التجارب العالمية في التعليم العالي الافتراضي من بعض الدول

- الولايات المتحدة الامريكية² :

جامعة فوينكس University of phoenix

تقدم الساعة المعتمدة علي الخط (online) بـ (237) دولار مقابل 486 دولار في جامعة اريزونا للتدريس التقليدي ، ويأتي الفارق لاختلاف تكاليف هيئة التدريس (247دولار) للساعة في اريزونا مقابل (46 دولار) في فوينكس .

- جامعة ريجنتس Regents college

¹ التعليم الافتراضي موقع سبق ذكره .

² عادل موسى سالم, مرجع سبق ذكره ص 115

وهي من جامعات الولايات المتحدة الامريكية الاولي في التعليم الافتراضي وتقع في مدينة الباني في نيويورك ومسجل بها اكثر من (52) الف طالب يدرسون من خلال الانترنت .

- جامعة لافال الكندية :

اهتمت كندا بهذا النوع من التعليم وسعت الي انعقاد مؤتمر متخصص في عام 2000م, ضم اكثر من 300 مندوب من مختلف دول اوربا وامريكا وكندا وافتحت علي اثره جامعة لافال المفتوحة في مدينة كيبل الكندية للطلاب الراغبين في التعلم عن بعد لمواصلة تخصصاتهم .

- الجامعة الافتراضية الافريقية :

قام البنك الدولي بتحويل تاسيس الجامعة الافريقية الافتراضية في العام 1999م في بعض الدول الافريقية الواقعة جنوب الصحراء الكبير ، وتستخدم الاقمار الصناعية في توفير التعليم الجامعي في جامعة لاتوجد بها مباني ، وهذه الجامعة تقدم برامج تعليمية تكمل البرامج القائمة وتساعد في التغلب علي عوائق الميزانيات المنخفضة ، وقلّة اعضاء هيئة التدريس والمساحة الصغيرة المتوفرة وقلّة الامكانيات والتجهيزات .

- الجامعة الافتراضية السورية :

وهي اول جامعة عربية حكومية تقدم برامج تعليمية عبر شبكة الانترنت بالتعاون مع جامعات شريكة في الولايات المتحدة واوربا واستراليا وكندا ، وازافة الي هذه البرامج العالمية توفر الجامعة برامج عبر الانترنت في اللغة العربية وادابها صممت حسب احدث التطورات في هذا المجال ، وتوفر المكتبة الافتراضية للطلاب امكانية الاطلاع علي اكثر من 200 مليون مطبوعة وكتاب مجانا .

- معهد الابتكار التقني ITI في جامعة زايد

يوفر المعهد بعضا من البرامج التعليمية عبر الانترنت ، حيث يمكن الدارسين الوصول لتلك البرامج واجراء التدريبات دون الحاجة للحضور للمعهد .

- اكااديمية التعليم الافتراضي في المملكة المتحدة

تحتل اكااديمية التعليم الافتراضي في المملكة المتحدة واحدة من ارقبي المؤسسات التعليمية الخاصة في المملكة المتحدة المتخصصة بالتعليم

الأكاديمي في بريطانيا ، وتقدم عموم الحقول الجغرافية العلمية والادبية والنظرية والتطبيقية منها ، وعملت علي انشاء ثلاثة اكايمييات متخصصة لتقديم البرامج الافتراضية للطلبة من مختلف الجنسيات وهي الاكاديمية العربية ، والاكاديمية الاسبانية البرتغالية والاكاديمية اليونانية .

مميزات الجامعة الافتراضية :

- 1- يتبين مما سبق ان الجامعة الافتراضية تتميز عن الجامعة التقليدية¹ :
 - 1- طريقة جديدة في التدريس تعتمد بدرجة اساسية علي كل الخدمات التي تقدمها التقنية التعليمية الحديثة وتتمتع بامتيازات عديدة تساعد الطالب علي امتلاك المزيد من المعرفة بجهد يقل كثيرا عن الدراسة التقليدية .
 - 2- نقل من الهجرات الاضطرارية للمتعلمين ويسهم في توفير فرص العمل والتدريب والتعلم المستمر .
 - 3- تؤدي الي الانتقال من المحلية الي المنافسة الدولية وذلك نتيجة العولمة وشبكة المعلومات والاتصالات العالمية والانتقال من احتكار العملية التعليمية الي التعاون مع مؤسسات الاعلام والمعلومات والقنوات لتقديم برامج افضل واكثر جاذبية .
 - 4- لا تتطلب وجود قاعات دراسية تقليدية بل قاعات افتراضية يمكن ان تضم عددا غير محدود من الطلبة .
 - 5- يمكن الاستفادة من جهود الاساتذة المختصين في شتي حقول المعرفة بمن فيهم العقول المهاجرة التي يصعب عودتها الي بلدانها لكثير من الاسباب ، وبذلك خلق نوع من الارتباط بين الداخل والخارج في مجتمعات افتراضية .
 - 6- لا تتطلب وجود مكاتب كبيرة وموظفين وعمال وهيئات ادارية وماشابه ذلك ، لوجود هذه هذه المكاتب في شبكات الانترنت واعداد لاحصر لها ، حيث تعتمد هذه التقنية علي المناهج المعدة الكترونيا بحيث تناسب جميع المراحل الدراسية المختلفة .

¹ عادل موسي سالم, ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي, مرجع سبق

- 7- يمكن ربطها بعدة جامعات مما يزيد من فرص الاستفادة القصوي من الخبرات المتنوعة التي تمتلكها هذه الجامعات .
- 8- تقلل من الفجوة الكبيرة في عملية التعليم المستمر والتدريب التخصصي مدي الحياة بتقديمها خدمات عالية الجودة للعاملين في مواقع عملهم دون الحاجة الي الطرق التقليدية والمكلفة المتبعة حاليا .
- 9- تقديم جميع الخدمات الادارية المتعلقة بالقبول والتسجيل ووسائل الدفع المادي والدعم الاكاديمي عبر تخصيص مرشدين للطلاب لتوجيههم نحو السبل الافضل خلال دراستهم . كما توفر لهم حلقات تفاعل وحوارات اكاديمية مرموقة ، حيث يستطيع الطالب متابعة تحصيله من اي مكان وفي اي زمان دونما انقطاع عن الدروس والارشاد .

1-3-2 النموذج الثاني : مؤسسات التعليم العالي الاستثنائية (المنتجة)

ان طموح الجامعات في اي مجتمع لا حدود له ، لذلك كان لابد من ايجاد مصادر اخري اضافية يمكن ان تضاف الي الدعم الحكومي لمساعدة الجامعات بلوغ اهدافها وتنفيذ مشاريعها . ومن ابرز البدائل المتاحة ما يطلق عليه الجامعة المنتجة او الاستثمارية ، وهو الاسلوب المتبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنيا ، ويعني ان تعمل الجامعة علي زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للاخرين مع المحافظة علي التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع .

ان اشكال التعاون بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية يمكن ان تكون عن طريق مشاريع مشتركة مادية او بشريا ، او عقود يقدمها طرف الي اخر ، او تحالفات استراتيجية ، بحيث يتقاسم الطرفان المكاسب الناتجة عن التعاون ، او دعم مادي تقدمه المؤسسات الانتاجية مقابل الخدمات الاستثنائية التي تقدمها الجامعة وكذلك تبادل الخبراء¹

¹ عادل موسى سالم ، ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي، تجارب عالمية، مرجع سبق ذكره، ص 122

وسوف يتم الاستعراض في هذا المجال تجارب اربعة من الدول التي تعاملت بشكل عملي في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة والشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات الانتاجية والمجتمع وهي الولايات المتحدة الامريكية وكندا واليابان والمملكة المتحدة .

1- التجربة الامريكية : حاضنات الاعمال (Business incubtors)

ظهرت هذه الفكرة في الولايات المتحدة الامريكية نهاية الخمسينيات ، وهي بانها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات واليات المساندة والاستشارة ، توفرها ومرحلة محددة مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها للرياديين الذين يرغبون في البدء في اقامة مؤسسة صغيرة او متوسطة ، وهي بمثابة حاضنة للافكار والمواهب الابداعية تتكون من منظومة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والاليات المساندة والاستشارية ، تتعامل مع المشروعات والافكار والمواهب الابداعية لتمكنها فيما بعد من الانتقال الي اسواق العمل الخارجية واعادة ما تكون داخل حرم جامعي او مراكز البحوث¹

ويعتبر نموذج الحاضن التكنولوجي في جامعة اوستن الامريكية من اشهر نماذج الجامعات الاستثمارية في العالم ، والتي تهدف الي تحقيق عملية الشراكة والتعاون بين الجامعات وقطاعات الانتاج في مجال البحث العلمي ، وهو مشروع تعاوني بين الجامعة والحكومة المحلية في مدينة اوستن ، وبمشاركة غرفة التجارة والقطاع الخاص ، وتحتضن مدينة ويسكنس اكثر من 40 حاضنة اعمال وتقسم غرفة تجارة ويسكنس هذه الحاضنات الي عدة انواع حسب الوظيفة التي تؤديها ومنها حاضنات حكومية لا ربحية تمولها الحكومة والجامعات ، تهدف الي التنمية الاقتصادية ، وحاضنات خاصة تمولها جماعات استثمارية هدفها تحقيق الربح والاستثمار ، واخري اكااديمية وتمولها الجامعات ، تمثل رغبة الجامعة في تطوير الكليات عن طريق الابحاث ، واخيرا حاضنات بين القطاعين العام والخاص وهي تمثل

¹ المرجع السابق , ص 122

جهود مشتركة بين الحكومة والمؤسسات الخاصة ، تسهم بتقديم التمويل والمشورة للقطاع الخاص¹ .

تتلخص الية عمل حاضنات الاعمال بوضع برامج تدريب واستشارات علمية يتبعها التقاء ريادةيين يرغبون لبدء العمل في تاسيس مشاريعهم الخاصة . كما يتم تنسيق المؤسسات الحاضنة واختيارها من بين المؤسسات الكبرى ، ويتم خلال فترة الحاضنة تقديم خدمات استشارية ، مالية وقانونية ، واستشارات مساندة ووضع خطط مفصلة حول التمويل ، والاستثمارات اللازمة ، وبرامج السيولة ، والانتاج والتسويق وكل ما يتعلق بمسيرة الشركة ذات العلاقة حتي مرحلة الانطلاق،تنطلق الحاضنات من فلسفة عمل مفادها انها مشروع اقتصادي ناجح .

مميزات حاضنات الاعمال :

تعمل حاضنات الاعمال علي خلق صور ذهنية للنجاح امام رواد الاعمال الشباب ، حيث ان الاداء والممارسات التي توفرها الحاضنة تعتبر عاملا جوهريا في تنمية هذه المشروعات الجديدة بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الامريكية يطلقون الحاضنات مسمي (معهد اعداد الشركات) ومع الاشارة الي الارتفاع الكبير لمعدلات فشل المشروعات الصغيرة الجديدة في الاعوام الاولي لاقامته حيث اوضحت الدراسات ان 50% من المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الامريكية تفشل في خلال عامين من اقامتها ، بينما يفشل حوالي 85% في خلال خمسة اعوام² . من ناحية اخري اوضح احد التقارير الحديثة التي اجراها قطاع الاعمال والمقاولات بالاتحاد الاوربي ان تجربة الستة عشر دولة اوروبية في الحاضنات منذ نشأت برامج الحاضنات فيها (منذ اكثر من خمسة عشر عاما) ، قد افرزت نتائج جيدة حيث ان 90% من جميع الشركات التي تمت

¹ Wisconsin Department of Commerce (2012) , Wisconsin Business incubators. Retrieved August 10. 2012 from website [http:// www.Commerce- state.wis](http://www.Commerce-state.wis)

² عادل موسى، مرجع سبق ذكره، ص 113

- اقامتها داخل الحاضنات الاوربية مازالت تعمل بنجاح بعد مضي اكثر من ثلاثة اعوام علي اقامتها¹.
- من الناحية العملية تختلف طبيعة الاماكن المتوفرة للمشروعات في حاضنات الاعمال عن بقية الاماكن المخصصة لتجميع الاعمال والمشروعات مثل التجمعات الصناعية في النقاط الآتية²
1. توفر الحاضنات اماكن ومساحات متنوعة ومجهزة لاقامة مشروعات متخصصة او غير متخصصة (تكنولوجيا المعلومات ، هندسة حيوية ... الخ) .
 2. توفر الحاضنات برامج متخصصة لتمويل المشروعات الجديدة من خلال شركات راس المال المخاطرة او برامج تمويل حكومية ، او شركة من رجال الاعمال والمستثمرين .
 3. توفر الحاضنات جميع انواع الدعم ، من دعم فني واداري وتسويقي للمشروعات المشتركة بها .
 4. تدار هذه الحاضنات عن طريق ادارة مركزية متخصصة في ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
 5. تقوم الحاضنة والمستشارين المعاونيين علي متابعة وتقييم المشروعات المشتركة بشكل مستمر .
 6. يتم اختيار المشروعات الملتحقة طبقا لمعايير شخصية دقيقة وباسلوب علمي يعتمد علي دراسة جدوي وخطة مشروع .
 7. تشترك الحاضنات التكنولوجية في خاصية ارتباطها بمؤسسات علمية وجامعات ومراكز بحوث .
 8. بعض الحاضنات توفر المعدات والاجهزة الخاصة بالحاسب الالي والتجهيزات المكتبية .
 9. تساعد خريجي الجامعات واصحاب الافكار المبدعة علي اقامة مشاريعهم الخاصة ، والانتفاع من الابحاث التي ينقلونها الي مرحلة التطبيق العملي بهف الانتاج التجاري .

¹ انتصار يوسف تركي، حاضنات الاعمال، ورقة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا ، ص 9

2 المرجع السابق، ص 9

10. تساعد في اقامة الصلات بين المحتضن والجهات العلمية في الجامعات والمعاهد ومخابر الابحاث ، لاستخدام المخابر والتجهيزات ولمساعدته في الحصول علي الاستشارة العلمية والفنية المطلوبة او تساعد في اقامة الصلة بين المحتضن والورشات الفنية والشركات الصناعية التي تساعد علي تنفيذ منتجه او تصنيع نماذج منه او حتي تبنيه وتصنيعه بالكامل .

ان حاضنات الاعمال هي خطوة لايجاد وبناء اقتصاد وطني قادر ومتقدم ، والجامعات السودانية مطالبة بمواكبة التقدم في هذا المجال ودراسة امكانية انشاء مثل هذه الحاضنات في الجامعات والتي تستطيع حل الكثير من مشكلات مثل البطالة وتقديم خدمات متكاملة للمجتمع السوداني ، قد تساهم ولو بقدر ضئيل في خلق فرصا جديدة للتوظيف .

2- التجربة الكندية مركز التميز :

ومن اشكال الشراكة القوية بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية انشاء وتمويل ما يسمي مراكز التميز ، ومن مراكز بحثية موجودة داخل الجامعات للقيام بتوثيق العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية . وقد بدأت هذه المراكز بالظهور مع بداية السبعينيات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتحويل مجموعة من البرامج لتطوير ودعم العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الانتاج والصناعة ، وهو ما اطلق عليه برامج الابحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة ، وتعتبر جامعة (اونتاريو) University of Ontario من اكثر الجامعات التي تتبني هذه البرامج ، وقد بدأت الحكومة الكندية بتمويل هذه المراكز عام 1987 م حتي وصل عددها اكثر من 15 مركزا من مراكز التميز ، وقد وصل الدعم الحكومي لهذه المراكز الي حوالي 650 مليون دولار كندي في نهاية عام 1997 م¹ ومن مراكز التميز التي انشئت في كندا

1. Annual report (no author . March 2002) Retrieved December 12 2003 from <http://www-regeca/index.htm>

2 عادل سالم موسى, ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي- تجارب عالمية, مرجع سبق ذكره , ص 114

- 1- مركز جامعة اونتاريو لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (CTTO) وهدفه تحويل نتائج البحوث العلمية والتكنولوجية التي التطبيق العملي في المؤسسات الصناعية والانتاجية .
- 2- مركز بحوث وتكنولوجيا الارض والفضاء (CRESTCH) ويسعى للربط بين العلوم والابحاث النظرية في مجالات علوم الارض والفضاء وتحويلها الي تكنولوجيا قابلة للتطبيق .
- 3- مراكز المواد الاولية والتصنيع في منطقة اونتاريو (MMO) ويقوم بحصر احتياجات كندا المستقبلية من المواد الخام ، وتحديد الاولويات وتطوير البرامج والمشروعات ذات العلاقة .
- 4- مركز ابحاث تكنولوجيا الالياف الضوئية في منطقة اونتاريو (PRO) ويعتبر المركز من اهم المراكز في مجال تكنولوجيا المعلومات فائقة السرعة ، وخلق فرص العمل الجديدة .
- 5-مركز القرن الحادي والعشرين للسيارات ، وقد جاء هذا المركز بمبادرة ودعم من الحكومة وبمشاركة مديرية مراكز التميز واكثر من 120 شركة ومؤسسة عامة وخاصة .
- 6- مركز المصدرين والصناع الكنديين (CME) وهذا المركز لحماية مصالح هذه الفئة والبحث في سبيل تطوير اعمالهم ومشاريعهم .
- 7- مركز تصنيع السيارات وقطعها (CAMM) وهدفه تزويد الشركات الصانعة للسيارات بالمهارات اللازمة لدعم قطاع السيارات لمواجهة المنافسة الدولية .
- 8- مركز تصنيع الالكترونيات الدقيقة وتسويقه (CMAP) ويهدف الي تطوير الالكترونيات الدقيقة من خلال جامعة كندا بالشراكة مع القطاع الخاص وخلق جيل مبدع من العلماء والمهندسين .
- 9- مؤسسة الابداعات (UOFT) وتهدف الي مساعدة الباحثين ورجال الاعمال علي ايجاد الفرص الجديدة وتضخيم راس المال .
- 10- جمعية الابداع الاداري في كندا (IMAC) ويهدف الي اعداد وخلق وتدريب القادة في مجال ادارة الابداع التكنولوجي
اهداف مراكز التميز

تهدف مراكز التميز الي اقامة روابط قوية واستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية . والاستثمار في الابداع للوصول الي التكنولوجيا المتقدمة من خلال الابحاث المشتركة ذات العلاقة بالصناعة والوصول الي نتائج علمية محلية وذلك عن طريق نقل التكنولوجيا من المختبر الي المؤسسات الانتاجية وسوق العمل ، وتدريب كبار العاملين واعدادهم نحو ادارة العمل الابداعي ، وكذلك تبادل المهارات والمعارف مع الجامعات والمراكز الابداعية الاخرى ، والتعاون مع المؤسسات المحلية والوطنية والعالمية ، وتسويق التكنولوجيا الناتجة عن الابحاث التطبيقية¹ .

ان تبني ما يناسبنا في السودان من اهداف حاضنة الاعمال ومراكز التميز في جامعتنا ومؤسساتنا الانتاجية يمكن ان يحقق لنا الكثير من الاهداف فيما يلي :

1. اكتشاف المواهب ، وبناء البرامج لتطويرهم ، وتوفير الدعم والرعاية لهم لمساعدتهم علي تذليل الصعوبات التي تحد من نمو قدراتهم ومواهبهم .
 2. احتضان عطاءات الموهبين ومساعدتهم علي ترجمة هذه العطاءات الي تطبيقات محلية ومنتجات مادية .
 3. توفير الدعم المادي لبرامج ومراكز الكشف عن الموهبين ورعايتهم ، وتقديم المنح للموهبين لتمكينهم من تنمية مواهبهم وقدراتهم .
 4. اعداد البرامج والبحوث والدراسات العلمية في مجال اختصاصها ودعمها بذاتها او بالتنسيق مع الغير او مشاركته .
 5. تنمية الاختراعات والابتكارات واستثمارها بذاتها او المشاركة مع الاخرين .
 6. تقديم المشاورة للجهات الحكومية وغير الحكومية لرعاية الموهبين ، والتنسيق مع المؤسسات والمراكز في مجال اختصاصها .
- 1-3-3 التجربة اليابانية (الشراكة بين الجامعات وقطاعات الصناعة والانتاج) :

¹ عادل موسي سالم ، ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي ، تجارب عالمية ، مرجع سبق ذكره ص 115

اصبح موضوع التعاون بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية من المواضيع الاساسية والجوهرية في اليابان منذ الثمانينيات من القرن الماضي ، وذلك لتطوير تبادل المعلومات بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية وتقديم الدعم للجانب البحث المشترك ، وزيادة التفاعل بين الجامعة والمصنع من خلال الجمعيات المهنية ومراكز البحوث والتدريب ، وتعديل سياسات وانظمة المؤسسات الانتاجية والجامعات بحيث تسمح بالتعاون الكامل والتبادل المشترك معا . والسماح للباحثين في الجامعات والمؤسسات الانتاجية باجراء البحوث المشتركة والسماح باشتراك المؤسسات الانتاجية بتمويل ابداعات واختراعات الجامعات ، وقد تضمنت اسس الشراكة ما يلي :

1- السماح للجامعات بنقل وبيع التكنولوجيا الي المصانع الصغيرة والمتوسطة ، والسماح لاعضاء الهيئات التدريسية بتقاضي رواتب اضافية من المؤسسات الانتاجية لقاء خبراتهم واستشارتهم وبحوثهم .

2- تعزيز التعاون الوطني والاقليمي ، ويطلب من الجامعات باستمرار ان تكون دائما في الطليعة في تعزيز التعاون الوطني والاقليمي ، وتحفظ وزارة التربية والعلوم بسجل منظم تتبين فيه الجامعات الناجحة والفاشلة في تحقيق التعاون مع الصناعة المحلية والاقليمية .

3- تعزيز اكبر فائدة من البحوث المشتركة في الجامعات ينتظر منها تطوير النماذج والافكار الجديدة في نقل التكنولوجيا ، والصناعة ينتظر منها ان تقدم المساعدة للجامعات عن طريق احداث برامج تدريبية لطليعة الجامعات اليابانية لتعزيز ابداعاتهم ونتاجهم .

وبناء علي ذلك تم انشاء برامج تديبية مشتركة بين الجامعات والمصانع اليابانية ، ففي عام 1979 م تم انشاء لجنة تسمى (Working group) برئاسة مدير معهد طوكيو للتكنولوجيا مؤلفة من (51) عضوا يمثلون الجامعات والمؤسسات الانتاجية في اليابان مثل شركة (Sony) وشركة (NTT) وشركة (Hitachi) وجامعة توبوهاشي للعلوم والتكنولوجيا .

وقد هدفت هذه اللجنة الي دراسة القضايا المشتركة بين الجامعات والمصنع ورفع التوصيات المناسبة لزيادة التعاون / ووضع الاليات المناسبة لتدريس طلبة الجامعات في المشاغل والمصانع لرفع درجة الابتكار عندهم ، واطلق علي هذه البرامج اسم (Internships) حيث

ان الجامعة التي تمتد الدراسة فيها خمس سنوات ، يمضي الطالب فيها ثلاث سنوات يتلقي فيها العلوم النظرية ن ثم ينتقل الي المصنع لمدة سنتين متواصلتين ضمن هذه البرامج¹.

ويري الدارس ان الجامعات السودانية التي تطرح التخصصات العلمية والهندسة مؤهلة لاتباع هذا النوع من التعاون مع المؤسسات الصناعية والانتاجية ولكنها بحاجة الي اجراء تعديلات في خططها وبرامجها. التعليمية ، بحيث تجعل دخول الطالب الي عالم العمل والانتاج من متطلبات التخرج ، كونه يكسب الطالب العديد من المهارات والمعارف والخبرات قبل ان يدخل عالم العمل . وهذا بالتالي يقدم الفائدة الي جميع الاطراف (الطالب ، والجامعة والمؤسسة الانتاجية وبالتالي المجتمع) .

1.Ministry of Economy> Trade and Industry, Japan,Februry(2003) Overview of the results of the Japan U.S Entreprenurial Forum. Retrieved January 29. 2004. [http://www. Meti-go-JP](http://www.Meti-go-JP)

المبحث الرابع : تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

1-4-1 خطوات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

قام كل من (Kim, lee & Park) باجراء دراسة علمية هدفت الي تقديم اطار عمل شامل لتطبيق نظام ادارة المعرفة ، ابتداءا من وضع الاهداف الاستراتيجية وانتهاءا بالمهام والاعمال التنفيذية ، وقد تضمن هذا الاطار المراحل الاساسية والفرعية والخطوات التنفيذية لكل مرحلة ، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثون بمراجعة وفحص وتحليل احد عشر نموذجا لتطبيق ادارة المعرفة ، وخلصوا الي تطوير اطار عمل شامل لتطبيق نظام ادارة المعرفة ، ومن ثم قاموا بتطبيقه في عمليات مراكز الابحاث والتطوير في ادارة الهندسة الصناعية بجامعة سول في كوريا¹.

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل:

شكل رقم (1/4/1/1)

الخطوات التنفيذية	المراحل الفرعية	المراحل الاساسية
فهم رؤية المنظمة واهدافها الاستراتيجية ، والحصول علي دعم الادارة العليا واقتناعها بتطبيق ادارة المعرفة ، تحليل العلاقة بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وادارة المعرفة وتحديد الاولويات الاستراتيجية لادارة المعرفة ، تحديد هيكل وتنظيم ادارة المعرفة	توضيح استراتيجية المنظمة تحديد استراتيجية ادارة المعرفة	الاستراتيجية Strategy
تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي الي اقصي حد ممكن ،تحديد الافراد المسؤولين (فريق ادارة المعرفة) ،تقييم واعادة تنقية المعرفة ،تحليل وتحديد مواقع المعرفة .	التنظيم للموارد البشرية (فريق ادارة المعرفة) التنظيم للمعرفة	الهيكل structure
اشراك جميع العاملين	نشر ثقافة وقيم ادارة المعرفة،خلق ثقافة ادارة المعرفة	الثقافة culture
توزيع عب العمل بشكل متوازن بين الفرق والافراد ،تبني طريقة التطبيق من اسفل لاعلي،تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات ،ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن	تحليل العمليات تحديد أنشطة المعرفة	العمليات Process
بناء الأنشطة وفقا لنظام ادارة المعرفة ،دعم عمليات وأنشطة ادارة المعرفة	تحديد نطاق نظام ادارة المعرفة ،تخصيص مكونات نظام ادارة المعرفة ،التنفيذ الفعلي لنظام ادارة المعرفة	النظام System (KMS)
رصد الاستخدام المادي ومعرفة المستخدمين ،بناء معايير لتقييم نظام ادارة المعرفة	فحص نظام ادارة المعرفة ،تقييم نظام ادارة المعرفة،تعديل وتهذيب النظام	التعديل Adjustment

المصدر: دراسة ايمان ابو خضير 2009 م

¹ ايمان ابو خضير ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي افكار وممارسات ، مرجع سبق ذكره ص 20

2-4-1 عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام ادارة المعرفة :

توصلت دراسة علمية بعنوان (Knowledge Management Success Factors and Models) الي قائمة مكونة من اثنتي عشر عاملا تساعد علي تحقيق النجاح عند تطبيق ادارة المعرفة . وقد تم التوصل الي تلك العوامل بعد دراسة ومراجعة ومقارنة وتقييم (78) مشروعا ودراسة حالة طبقت نظام ادارة المعرفة .

وفيما يلي عرض لتلك العوامل مرتبة حسب درجة تكرارها في الدراسات النظرية والمشاريع التطبيقية¹

1. استراتيجية لادارة المعرفة _____ة تحدد : المستخدمين،المصادر،العمليات،استراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة ، والوصلات (Links) التي توصل المعرفة لنظام ادارة المعرفة .
2. واقعية والتزام المستخدمين ، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم .
3. توفر بنية تقنية تحتية متكاملة ، تتضمن ، الشبكات ، قواعد المعلومات ، مستودعات الحفظ ، اجهزة الحاسب الالي ، البرامج والخبراء في انظمة ادارة المعرفة .
4. ثقافة تنظيمية وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها .
5. بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام علي مستوي التنظيم باكماله .
6. دعم الادارات العليا ، ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلية للنظام وتوفير التدريب .
7. ان تتصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة .
8. وجود اهداف واغراض لنظام ادارة المعرفة .
9. وجود مقاييس او معايير لتقييم اثر استخدام نظام ادارة المعرفة والتحقق من ان المعرفة التي تم اكتسابها وايجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الاداء التنظيمي .
10. ان وظائف البحث والاسترجاع والتصوير التي يقوم بها نظام ادارة المعرفة تدعم سهولة الحصول علي المعرفة واستخدامها .

1.Jennex and Others, (2007), Knowledge Management Success Factors and Models, Idea group, Publishing

تصميم التنظيم للعمليات المختلفة ، بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها .

12. وجود نظام لحماية وامن المعرفة .

الصعوبات التي قد تواجه تطبيق ادارة المعرفة

ان الشروع في تبني مبادرات ادارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات ، فقد اكدت نتائج الدراسة المسحية التي اجرتها مجلة (Knowledge Management and International) (Data Corporation 2001) ان هنالك مجموعة من التحديات الواضحة التي قد تعوق تطبيق ادارة المعرفة في المنظمات ، وفيما يلي عرض لاهم تلك التحديات مرتب حسب اهميتها من وجه نظر المنظمات المشاركة في الدراسة¹

- الموظفين ليس لديهم الوقت الكافي لادارة المعرفة .
- الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة .
- نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق ادارة المعرفة .
- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات ادارة المعرفة .
- نقص التمويل لمشاريع ادارة المعرفة .
- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة .
- نقص الدعم والالتزام من قبل الادارة العليا .

عليه يري الباحث مراعاة هذه الصعوبات عند التفكير والاقدام علي تطبيق ادارة المعرفة ومحاولة ايجاد وسائل لتلافيها او التقليل من تاثيرها

¹ ايمان ابو خضير ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (افكار وممارسات ، مرجع سبق ذكره ص 33

**الفصل الثاني : الاطار النظري لمفهوم تحسين جودة مخرجات
التعليم العالي**

المقدمة :

إن عصر المعلومات والتكنولوجيا الذي نعيشه يعتمد على العقل البشري وقدراته العالية في التفكير والإنتاج والتفاعل الذكي المنتج مع معطيات العصر ومتغيرات المستقبل، فالتغيير الحقيقي في المجتمع هو الذي يتم عبر تغيير الإنسان ذلك المفكر المبدع المتقن لفن التكيف مع الحياة ، مما دفع الدول المتقدمة والنامية إلى إعطاء اهتمام خاص بالتربية لتحسين مواد في النظام التربوي في جميع المستويات والمراحل مع متطلبات الحياة والتنمية الشاملة وتحديات أسواق العمل المتغيرة وتحديات العولمة.

واعتبرت التربية المصدر الأساس لإعداد القوى البشرية ذات النوعية الراقية التي تمتاز بالمرونة في العمل والتكيف مع مختلف الظروف ومجالات الإنتاج في اطار تكثيف المعرفة لتحقيق تعليم نوعي متميز تنعكس على مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي مما يمكنها من إحداث التغيير المنشود في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، وقد تم إعطاء اهتمام خاص لتحسين جودة التعليم في جميع دول العالم والتأكيد على البرامج والمناهج وجودة عمليات التعليم والتعلم ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية بأنواعها ومستوياتها المختلفة لتحقيق تعلقاً م على درجة عالية لمتطلبات العصر وتقديم العلوم والتكنولوجيا ووسائل الاتصال والإعلام واحتياجات التنمية ، بحيث تستهدف التربية إعداد الأفراد إعداداً متكاملًا ليكونوا قادرين على حل المشكلات بشكل خلاق وعلى الإبداع والابتكار قابلين للتعلم الذاتي ، والتعلم المستمر ، والتكيف مع متغيرات العصر وتطوره.

إن التعليم في غالب الدول العربية لم يكن أداة فاعلة من أدوات التنمية الشاملة ، ما استدعى الحاجة إلى مراقبة جودة العملية التعليمية بشكل متواصل ودائم من خلال التحسين النوعي والسعي الجاد لرفع مستويات مخرجاته بشكل مستمر ودائم ليكون التعليم في تلك الدول أداة فاعلة في التنمية تمكن المواطن والمجتمع بأكمله من مواجهة متطلبات العصر وتحدياته.

وقد حظي ضمان الجودة والاعتماد باهتمام القائمين على تطوير التعليم العالي حيث أصبحت الجودة إحدى القضايا الشائكة داخل هذه المؤسسات .

المبحث الاول : مفهوم الجودة في التعليم العالي :

1-1-1 تعريف الجودة

إن الجودة "Quality" من حيث المفهوم تعني الملائمة للاستعمال حسبما عرفها جوران, ويعرفها البعض على أنها المطابقة مع السمات والخصائص, كما يشير البعض أنها تمثل انخفاض في شكاوى العملاء و يؤكد البعض بانها انخفاض في نسبة العيوب أو التالف أو تمثل تحسين كفاءة الألة وفاعلية الانجاز أو تمثل تقليص التكاليف¹ .

ويري الباحث ان التعريف الجامع للجودة هو تعريف الجمعية الامريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الاوربية لضبط الجودة (EOQC) هذه المؤسستان عرفتا الجودة بانها (المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة) .

2-1-2 التطور التاريخي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة

يمكن تتبع مراحل التطور في مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي النحو التالي²:

1- الفترة من (1940 – 1945) : شكل الرواد والمفكرون الأمريكيان دورا أساسيا في هذه المرحلة التاريخية وهم كلا من ادوارد ديمينج والملقب بأبي النوعية وجوزيف جوران اللذين أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار للمنتجات.

2- فترة الخمسينات : اتسمت بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية

والخدمية وتبنت المنظمات اليابانية أفكار ديمينج من خلال محاضرات ألقاها في اليابان.

3- فترة الستينات : استأثرت الجودة باهتمام واسع في هذا المجال وقامت بريطانيا بتبني هذا الاتجاه وتم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام.

¹ حمود ، خضير ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسير للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة 2010 م ، ص 16 .

² البكري ، سونيا ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ، ص

4- فترة الثمانينات : شهدت هذه الفترة اهتماما متزايدا بالجودة واعتمدت كسلاح تنافسي بين المنظمات وتم استحداث أقسام للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية وظهرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي (ISO 9000).

5- فترة التسعينات حتى الوقت الحالي : بروز ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والانترنت والتجارة .

ويمكن الاضافة الي ذلك بان الجودة نمط يصعب تحديد مداه او تحديد بداية / و نهاية محددة له لانه يقوم علي فكرة التحسين المستمر والمتكرر علي ما هو موجود اصلا في كل مرحلة خاصة بالنسبة لمنظمات الاعمال العامة والخاصة فهذه في كل الحالات تنشأ وهي تحمل معها قدر من مقومات واساسيات الجودة وتستمر تكتسب علي مدي حياتها عناصر وصفات اضافية تسير نحو الاحسن .

2-1-3 الجودة في التعليم العالي :

عُرفت الجودة في التعليم العالي بانها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر ، فهي مسئولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب واساتذة ومباني ومعامل ، وحواسيب الكترونية وغيرها ، يجب مشاركة الجميع من قيادات ادارية واساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق اهداف الجامعة ، فاي خلل سوف يؤثر علي فرص التطوير والقدرة التنافسية¹.

ولذلك فان الجودة في التعليم العالي عبارة عن عملية ادارية تركز علي مجموعة من القيم ، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية لتحقيق التحسين المستمر².

¹ محمد عوض الترتوري ، اغادير ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2006 م ، ص ص 76 - 77 .

² المرجع السابق ص 76 .

وترتكز الجودة في التعليم العالي علي ثلاث جوانب هي:¹ جودة التصميم (Design Quality) وتعرف بانها تحديد المواصفات والخصائص التي تراعي في تخطيط العمل .

جودة الاداء (Performance Quality) وتعرف بانها : (القيام بالاعمال وفق المعايير المحددة .

- جودة المخرج (Output Quality) وتعرف بانها : (الحصول علي منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة .

ويستنتج الباحث من خلال هذه التعريفات بان الجودة في التعليم العالي تشتمل علي جميع جوانب العمل في الجامعة من التشريعات ، البرامج التعليمية والتدريسية والبحثية ، والهيكل التنظيمية ، والامتحانات ، واساليب تقويم الاداء الفني والاداري والاكاديمي .

2-1-4 مبررت تطبيق الجودة في الجامعات

بتطبيق نظام الجودة في الجامعات يمكن تحيقي الاتي²

- تحسين كفاية ادارة الجامعة
- تطوير المناهج
- تطوير اساليب القياس والتقويم
- تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم
- رفع مستوي اداء العاملين من اكاديميين واداريين
- تشجيع روح عمل الفريق الواحد
- تنمية القدرات الادارية
- تحسين مخرجات العملية التعليمية
- زيادة رضا الطلاب والمجتمع
- زيادة انتاج البحث العلمي في الجامعة .

¹ صالح ناصر عليمات, ادارة الجودة الساملة في المؤسسات التربوية, الطبعة الاولى, دار الشروق للنشر والتوزيع, الاردن 2004 م , ص ص 93-94

² اسماعيل سالم, دور ادارة المعرفة في ضمان حقيق جودة التعليم العالي, أطروحة ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة, الجامعة الاسلامية غزة, 2010م, ص 57

³ عبد العزيز عبد الرحمن, ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات, المؤتمر السنوي الاول لتعليم ادارة الاعمال, الشراكة العربية لضمان الجودة والاعتماد, جامعة دمشق, سوريا 28-

29يناير 2009 ص81

بالإضافة الي ذلك تكون الجامعات بتطبيقها لادارة الجودة الشاملة قد واكبت التغييرات العالمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغيير المتجدد³

5-1-2 مرتكزات تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي :

- يرتكز تحسين جودة المؤسسات التعليمية على عدة مرتكزات أهمها¹
- 1- اعضاء هيئة التدريس : إن جودة عضو هيئة التدريس تساوي في أهميتها جودة العمل, فعضو هيئة التدريس الجيد هو شديد الاهتمام بالطلاب وبالمادة التي يدرسها، وينشط في خدمة البحث العلمي وخدمة المجتمع .
 - 2- الطالب : يجب أن تهتم إدارة مؤسسات التعليم العالي بالتخطيط لحسن صحة وسلامة الطلاب من خلال :
 - الإهتمام بتوفير الرعاية الصحية لكل الطلاب.
 - الإهتمام بمجالات الإعاقة المزمنة أو المؤقتة .
 - نشر الوعي الصحي لدى الطلاب.
 - الإهتمام بعمل سجلات منظمة لكل طالب يفهم من خلالها الوقوف على الرعاية التي تقدمها لهم .
 - 3- الإدارة : إن الأسلوب الدور المتبوع في إدارة مؤسسات التعليم العالي يعتبر تقليدي لحد ما مع التعامل مع الطلاب, فتحسين الجودة يحتاج إلى إدارة بالقيادة والإقناع فنحن نريد إدارة تقود وتوجه وتستند إلى التعاون وليس على السلطة، بحيث يشيع فيها جو الثقة والحماس.
 - 5- البنى التحتية : ضرورة التوسع في إنشاء المباني والمرافق الصحية بحيث يتوافر فيه عنصر المرونة للتوسعات المستقبلية ، وأن يتوافر فيه المياه والصرف الصحي ، وأن يتوافر لدى الإدارة نظام لصيانتها بصفة دائمة ، لتكون صالحة للعملية التعليمية .

¹ عبدالرحمن عيسوي ، تطوير التعليم الجامعي ، دار النهضة العربية بيروت ، 1984م

المبحث الثاني: مؤشرات ومعايير الجودة في التعليم العالي

2-2-1 العلاقة بين المؤشر والمعيار

إن مصطلحي المؤشر والمعيار المستخدمان في مفهوم الجودة في التعليم العالي ليست وجهان لعملة واحدة بل مكملان لبعضهما البعض . فالمركز الفيدرالي لجودة التعليم العالي بالولايات المتحدة يعرف المؤشر بأنه (ما يمكن استخدامه للتمييز بين الجيد وغير الجيد في العملية التعليمية) . والمؤشر هو الدليل الذي يشير الي مدى التزام المؤسسة التعليمية بتطبيق مفهوم ضمان الجودة بما يتضمنه من مبادئ وتقنيات وادوات وضوابط جودة¹ .

اما المعيار فعرفه البعض بأنه نموذج او حالة مثالية للاداء ، ويحدد بمعرفة افراد اوهيئات علمية ومهنية متخصصة او بتبني نموذج ، وتأتي صياغة المعيار لكي تعبر عن محتوى علمي وعملي ، فهو قابل للتطبيق وقاعدة اساسية مرشدة للعمل² .

2-2-2 بعض مؤشرات ومعايير العملية التعليمية

هنالك بعض المؤشرات في المجال التعليمي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التعليمية . وتتمثل هذه المؤشرات في : المحور الأول : معايير مرتبطة بالطلاب من حيث القبول والانتقاء ونسبة عدد الطلاب إلى اعضاء هيئة التدريس ومتوسط تكلفة الفرد ، والخدمات التي تقدم لهم ودافعية الطلاب واسعدادهم للتعليم . المحور الثاني : معايير مرتبطة باعضاء هيئة التدريس من حيث الحجم وثقافتهم المهنية واحترام وتقديرهم للطلاب ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع .

المحور الثالث : معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية من حيث اصالة المنهج وجودة مستواها ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع والي مدي تعكس المناهج الشخصية القومية والثقافية .

¹ عبدالرحمن الزبير واخرون ، دليل التقويم رقم (1) التقويم الذاتي لبرامج الجامعة وكلياتها ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2007 م ص 27 .

² المرجع السابق ص 23

المحور الرابع : معايير مرتبطة بالإدارة : من حيث التزام القيادة بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين وتدريبهم .
المحور الخامس : معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات اللامركزية وتغيير نظام الإقديمية والعلاقات الانسانية الجيدة واختيار وتدريب القيادات .
المحور السادس : معايير مرتبطة بالإمكانيات المادية من حيث مرونة المبنى وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة وغيرها .

المحور السابع : معايير مرتبطة بالعلاقة بين الجامعة والمجتمع . من حيث مدى وفاء الجامعة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته ، والتفاعل بين الجامعة بمواردها الفكرية والبشرية وبين المجتمع بقطاعاته الانتاجية والخدمية.

المحور الثامن: قدرة اعضاء هيئة التدريس علي التعامل مع نوعيات مختلفة من الدارسين
المحور التاسع : تنسيق الخدمات التي تقدم الي الطلاب مباشرة وعن طريقها يحدد احتياجات الطلاب من الخدمات الطلابية ثم توفيرها بطريقة مباشرة او غير مباشرة .
المحور العاشر: بقاء الطلاب في البرنامج لمدة كافية لتحقيق الاهداف التعليمية
المحور الحادي عشر : أن يظهر الطلاب تقدماً نحو اكتساب الكفاءات والمهارات الأساسية التي تعزز الأهداف التربوية¹ .

وصنفت العديد من الدراسات مؤشرات ومعايير جودة مخرجات العملية التعليمية الي عدة تصنيفات تتطابق في البعض منها وتختلف في البعض الاخر وهذا التطابق والاختلاف جاء تبعاً لتوجهات واره الباحثين والمختصين، ويوضح الجدول رقم (3) بعض الامثلة لمؤشرات ومعايير جودة مخرجات العملية التعليمية (HARVEY,1999)²
³(Albert,1990) ⁴(Stanley,1995) ⁵ (Valeria1998)

1 ابراهيم الزهيري ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم ، جامعة حلوان ، كلية التربية ، القاهرة ص 16 - 17

2. Harvey, Lee, "Quality in higher education" Paper presented at the Swedish Quality Conference, University of Central England in Birmingham – UCE- uk

3. Albert Edmonton, , "Educational quality indicators" Annotated Bibliography, edition, Canada 1999

4. Stanley, Gordon, "performance indicators and quality review in lustration universities", higher educe. Research and development, VOI. 4

5. Valeria, Bryan, "diagnostic and prescri pti ve instrument of quality indicators", U.S.A. VOI 34.

الشكل رقم (2/2/2/1) مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية

مؤشرات ومعايير الجودة في جامعة فلوريدا الأمريكية	مؤشرات ومعايير الجودة لدى LEE HARVEY	مؤشرات ومعايير الجودة لدى جوردون	مؤشرات ومعايير الجودة لدى ألبرت (Albert)
1- التقدم العلمي 2- المردود (الناتج العلمية) 3- بقاء المتعلم في البرنامج مدة كافية لتحقيق الأهداف العلمية 4- انتقاء الطلبة 5- تخطيط البرنامج التوجيهي وتقييمه 6- المنهاج والتدريس 7- تنمية هيئة التدريس	1- مؤشرات أكاديمية عامة 2- الثقة بالمؤسسة التعليمية. 3- الخدمات المقدمة الى المستفيدين 4- المؤشرات التنظيمية	1- المستوى النوعي للخريج الجامعي 2- البحوث العلمية للتدريس 3- سمعة وشهرة هيئة التدريس 4- عدد الطلبة الموجودين في مؤسسة التعليم 5- تكلفة كل طالب في العملية التعليمية 6- معدل الطالب لكل تدريس 7- القبول وانتقاء الطلبة 8- حجم المؤسسة التعليمية	1- الهيكل التنظيمي 2- البيئة المحيطة 3- المدخلات 4- العمليات 5- المسؤولية 6- التمويل 7- الإصلاح التعليمي والتربوي 8- العوامل الاقتصادية والاجتماعية 9- الفعالية الإدارية للعملية التعليمية 10- فعالية التدريس 11- الانجاز

المصدر: دراسة محسن الظالمى وآخرون

ويمكن خلاصة هذا المبحث بأن سبب الاهتمام بمؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية هو رفع مستوى وتحسين المخرجات، وهذا ما تؤكدوه المواصفة القياسية (ISO:2008) التي كان أهم سماتها هو التركيز على الزبون (Customer focus) ، مما يدعو مؤسسات التعليم العالي الى تبني أساليب واضحة لمعرفة مدى رضا الزبون الذي يقدم له المنتج أو الخدمة¹.

المبحث الثالث: مخرجات جودة العملية التعليمية المقدمة

¹ القزاز ، اسماعيل ابراهيم ، تدقيق انظمة الجودة ، الطبعة الاولى ، دار دجلة ، عمان ، المملكة الاردنية الهاشمية 2009 ، ص 27

يمثل التعليم العالي من أهم دعائم تطوير وتنمية المجتمعات البشرية وادوات النهوض بها, اضافة الى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها. وتعكس مخرجات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ومدى تطور أو تاخر المجتمع¹.

ماهية مخرجات التعليم العالي :

مما لاشك فيه ان أي نظام مهما كان حجمه ونوعه يتكون من ثلاث مكونات رئيسية لا يبنى بدونها وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، وهكذا هو الحال في التعليم أيضا، ولأن هذه الدراسة تركز على جودة مخرجات التعليم فيمكن وصف جودة مخرجات العملية التعليمية بأنها الإستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع، والجودة تبرز من خلال التفاعل المتكامل ما بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة وما بين الآليات والعمليات التي تؤديها المنظمات والقطاعات المختلفة وفقا لتوجهها وفلسفتها²

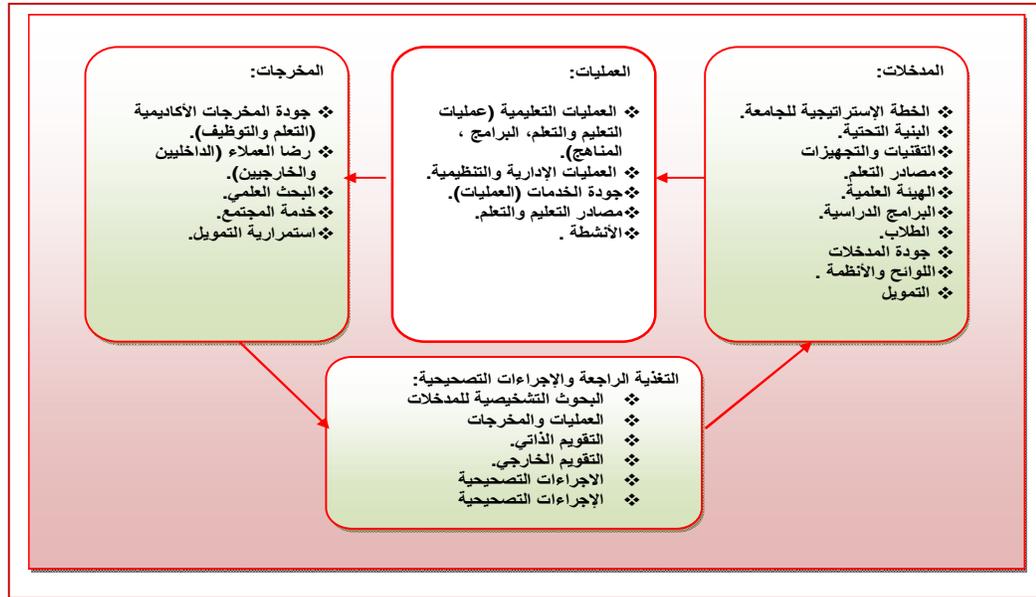
ومن المعلوم أن مخرجات النظام تتأثر إلى حد كبير بنوعية مدخلاته فضلا عن دور العمليات في ذلك، ولذا فإن على أي منظمة -مهما كانت طبيعة نشاطها يتوجب عليها ان توفر بعض العناصر المهمة في مدخلاتها كمتطلبات أساسية لكي يتم تحويلها الى مخرجات بصورة منتجات او خدمات.

2-3-1 النظام التعليمي

¹ محسن الظالمي واخرون ، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجه نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل ، مرجع سبق ذكره ص 1

2.Haksen & others , service Management and Operations , 2nd edition ,prentice hall upper saeld river new jersey 2000 p 76

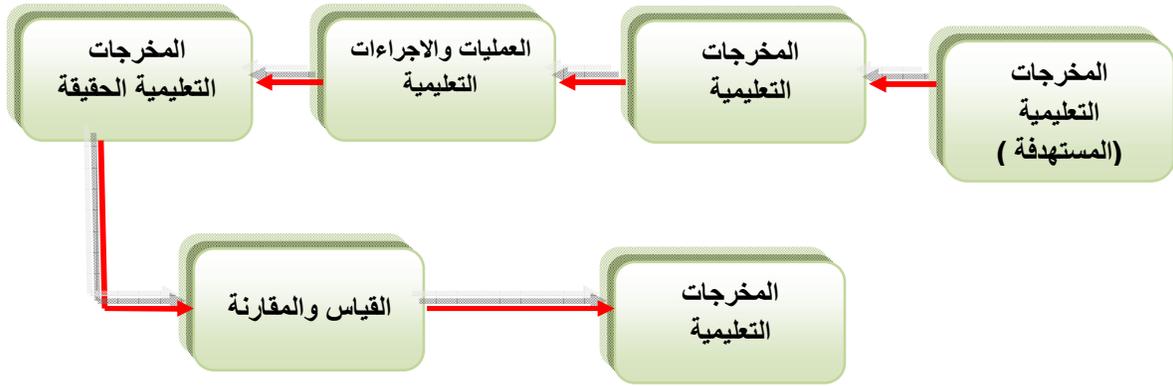
وان النظام التعليمي يجب أن يتحكم في مدخلاته على ضوء المخرجات التي يهدف الى تحقيقها لكونها تؤثر تأثيرا مباشرا في مستوى كفاءتها، والذي قد يؤدي الى حدوث تغير سلبي أو إيجابي في جودة تلك المخرجات، وبشكل عام فأن مكونات النظام التعليمي بمفهومه التقليدي يمكن أن يحتوي على عدة عناصر وكما في الشكل رقم (1/3/2/1) مكونات النظام التعليمي بمفهومه التقليدي أدناه:



المصدر: دراسة محسن الظالمى وآخرون

ومع اهتمام مؤسسات التعليم العالي بمفهوم المخرجات المستهدفة التي تسعى الى تحقيقها من خلال سعيها لإرضاء حاجات ومتطلبات سوق العمل، وإذا كانت تلك المؤسسات لم تحقق المستوى المستهدف من ضمان الجودة في مخرجاتها، فنقوم بقياس ومقارنة مخرجاتها الفعلية الى المخرجات الطموحة (المستهدفة) التي تضمن الحد الأدنى من معايير الجودة، مما يتطلب النظر الى المخرجات المستهدفة باعتبارها احد أهم مدخلات النظام التعليمي الحديث،

ويتضح ذلك في الشكل (1/3/2/2) مكونات النظام التعليمي الحديث



المصدر: دراسة الحمالي, راشد بن محمد, معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربي - جامعة الملك سعود, "مجلس ضمان الجودة والاعتماد - الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية, عمان نقلا عن دراسة محسن الظالمي وآخرون .

2-3-2 أنواع مخرجات النظام التعليمي

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة الى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم ، كما يلاحظ ان مخرجات التعليم العالي تتسع أطرها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعا وشمولية.

ويعرض الجدول رقم (2/3/2) أهم مخرجات مؤسسات التعليم العالي :

ت	عناصر مخرجات التعليم العالي	ت	عناصر مخرجات التعليم العالي
1-	التبادل الثقافي	11-	المشاريع العلمية
2-	التأليف والترجمة	12-	العقود البحثية
3-	البحث العلمي	13-	الاستشارات العلمية
4-	براءات الاختراع	14-	المعارض الفنية والعلمية
5-	الجوائز العلمية العربية والعالمية	15-	البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع
6-	المؤتمرات والندوات خارج المؤسسة	16-	الترقيات العلمية
7-	المنح البحثية	17-	المستوى النوعي للخريجين
8-	المؤتمرات والندوات وورش العمل المنفذة داخل المؤسسة	18-	نسبة الخريجين الحاصلين على العمل
9-	اللجان العلمية لمؤسسات الدولة	19-	المجلات الثقافية
10-	سمعة المؤسسة ورضا المستفيد		

المصدر: الحاج وآخرون , 2008, دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد

ولابد من الاشارة الى أن تنوع مخرجات التعليم العالي يمكن ان يتوقف الى حد كبير على مدى طبيعة وتنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي مع الأخذ بنظر الاعتبار ظروف ومتطلبات البيئة المحيطة وفاعلية تلك المؤسسات وكفاءتها، مما يجعل مؤسسات التعليم العالي تتبنى بعضا من انواع المخرجات دون غيرها.

ولان هذه الدراسة قد تناولت اهم انواع المخرجات من نموذج الدراسة ، عليه يتم التركيز علي هذه الانواع التي سنتطرق إليها بشئ من الايجاز علي النحو الاتي :

جودة الخريجين :

يعتبر الخريجون من أهم أنواع المخرجات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي الى الارتقاء بجودتها، ويركز هذا النوع من المخرجات على المعرفة الأساسية والمعلومات التي تشكل البنية التحتية لجودة الخريجين، وتستند هذه المعرفة على بعدين هما التمكين والاستيعاب لحقائق عمل منظمات ومؤسسات الأعمال الأساسية، و المعرفة المهنية ذات العلاقة بعمليات تلك المنظمات .

يرتبط المستوى النوعي للخريجين بقدرات الطلبة على متابعه وفهم الأسس والمبادئ المهنية وكذلك فهم وسائل تطبيقها في ميادين العمل ، ويتزامن ذلك مع توسع المنظور الشامل وتنوع الأدوار وكذلك توسع فكر الخريج ليصبح قائدا رسالياً ذو منظور استراتيجي واهتمام شمولي بالعمليات والممارسات الإدارية لمنظمات الأعمال¹.

ولما كان الطالب احد عناصر مخرجات العملية التعليمية، ولكي تضمن المؤسسة التعليمية الجودة في هذا العنصر يتوجب عليها تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل، والتنسيق مع مؤسسات الدولة وأسواق العمل لتوفير فرص العمل لخريجها، والسعي الحثيث لتحسين مستوى الخريجين باعتبارهم إنتاج نهائي يمكن من خلاله الحكم على جودة العملية التعليمية برمتها².

2-3-3 جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع :

تعد البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسة التعليم العالي من الأولويات المهمة لتحسين وتطوير مهارات الكوادر الوظيفية لمختلف المستويات التعليمية والتخصصية وذلك بتركيزها علي المهارات والخصائص المميزة ذات التأثير المباشر في تحقيق السلوك والاداء للافراد والمؤسسات بشكل عام .

1 الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 192 .

2 الحاج وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 55 .

عليه فان جودة تلك البرامج تعتمد على عدة مبادئ وهي¹:

1. أن تحقق التدريب التطابق أو التوافق ما بين الأفكار النظرية والممارسات العملية.
2. تلبية الحاجات المهنية .
3. المرونة وتعدد الاختبارات في برنامج التدريب.
4. توجه برامج التدريب نحو الغايات التعليمية.
5. استمرار تحسين عملية تدريب المتدربين.
6. استثمار تكنولوجيا البرامج لنتائج البحوث والدراسات العلمية

2-3-4 جودة البحث والاعمال العلمية Scientific Research

يحتل البحث والاعمال العلمية أولوية من أولويات المؤسسة التعليمية، ويمكن القول بان جودة البحث والاعمال العلمية تشكل خاصية رئيسية تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى².

وتأتي علاقة البحث والاعمال العلمية بمؤسسات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية، وبما إن البحوث والاعمال العلمية احدى عناصر مخرجات العملية التعليمية فان مؤشرات الجودة المرتبطة به تعتمد على مايلي:

1. توفر أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.
2. وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع.
3. إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع.
4. توفر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره.
5. توسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت.

2-3-5 قياس جودة مخرجات العملية التعليمية :

¹ ughes , Jeffry and Others , (The task force on initial teachers education programs final report , Manitoba university Winnipeg 1998 p 43.

² الحاج واخرون ، مرجع سبق ذكره ص 55

ومن خلال ما ذكر في هذا المبحث والمبحث السابق نستنتج بأن جودة المنتج او الخدمة تتسم عادة بنوعين من السمات القابلة للقياس وهي :

1. الصفات المتغيرة (Variable specifications) : وتمثل الصفات أو الخصائص

التي يمكن للمنظمة أن تقوم بقياسها كالوزن ، الطول ، العرض ، الحجم ، العمق ، السمك الخ |، حيث ان هذه الخصائص أو السمات تخضع بطبيعة القياس لاعتبارات كمية أو رقمية لاننا نتحدث عن منتجات ولا يختلف اثنان في تحديد تلك المقاييس وهي تعتبر اكثر موضوعية من سواها من المقاييس .

2. الصفات التمييزية (Attributes specifications) : وتمثل المعايير التي لايمكن

قياسها كمياً أو رقمياً وإنما تخضع لاعتبارات معينة تتسم بأحد المعيارين وهما جيد وردي ، صالح أو غير صالح ، سليم أو مصاب ، وغالبا ما يكون المعيار الشخص اكثر تأثيراً في تحديد جودتها ، وهذا النوع من المقاييس هي المطبقة في قياس جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات .

الفصل الثالث:

واقـع إـدارة المعرفة في الجامعات السودانية
الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين

مقدمة عن التعليم العالي¹:

تعود نشأة التعليم العالي بالسودان إلي قيام المعهد العلمي عام 1912م ومدرسة كتشنر الطبية عام 1924م والمدارس العليا في نهاية الثلاثينيات، وتعتبر المؤسسات التالية هي أساس التعليم العالي بالسودان: المعهد العلمي بأمدردمان الذي نشأ علي قرار الأزهر الشريف ودار العلوم بمصر ليهتم بالتعلم الديني بالسودان، وقد بدأ القسم العالي في عام 1920م وبدأت المرحلة الجامعية به عام 1957م بإنشاء قسمي الشريعة واللغة العربية وتطور إلي كلية للدراسات الإسلامية عام 1963م ثم إلي جامعة أمدردمان الإسلامية عام 1965م .

مدرسة كتشنر الطبية عام 1924م والمدارس العليا للعلوم والزراعة والبيطرة والقانون والهندسة التي أنشئت في نهاية الثلاثينيات من القرن لتقدم تعليم فوق الثانوي وكانت تتبع للمصالح الحكومية لإعداد الأطر التي تحتاجها في مجال عملها. دمجت المدارس العليا في كلية غردون التذكارية عام 1945م وكونت في بعد كلية الخرطوم الجامعية الإفريقية. وعند الإستقلال عام 1956م أصبحت كلية الخرطوم الجامعية مستقلة علمياً وإدارياً بإسم جامعة الخرطوم كأول جامعة وطنية في البلاد.

أنشئت خلال فترة ما قبل الإستقلال معاهد وكليات تؤهل العاملين بالمصالح الحكومية لمدة عامين أرتفعت إلي ثلاثة أعوام أصبحت تقبل خريجي المدارس الثانوية وهي: كلية الصحة 1933م معهد الأشعة 1936م كلية خبراء الغابات معهد البصريات 1954م معهد شمبات الزراعي 1954م.

بدأ التعليم الفني بالسودان بقيام معهد الخرطوم الفني كمدرسة ملحقة بوزارة الأشغال لإعداد المهنيين برفع سنين الدراسة من ثلاث إلي أربع سنوات عم 1960م واقتضى تطور الدراسة ربطه بمستويات خارجية معترف بها وأتيح للطلاب الجلوس لإمتحان الشهادة الأهلية بمعاهد لانكشير بالمملكة المتحدة. ويعتبر معهد الخرطوم الفني أساس التعليم الفني والتقني بالسودان وتطور إلي أن صار جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 1990م .

¹ دليل مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي السودانية ، 2012م، ص21

أنشئت جامعة القاهرة فرع الخرطوم عام 1955م كثمرة للتعاون الثنائي مع مصر وأتاحت بدراستها المسائية الفرصة للعاملين بالدولة لمواصلة تعليمهم الجامعي في كليات الآداب، القانون، التجارة وعدلت عام 1992م لتصبح جامعة النيلين وتوسعت بإضافة كليات علمية جديدة.

بجانب المعهد الفني نشأت خلال مرحلة الحكم الوطني العديد من المعاهد والكليات التي تتبع للوحدات والمصالح الحكومية للتأهيل علي مستوى الدبلوم (2-3) سنوات وهي:

- الكلية المهنية عام 1960م لإعداد وتدريب الحرفيين في مختلف المهن (تجارة، حدادة، بناء،... الخ .
- معهد الموسيقى والمسرح 1969م الموسيقى والمسرح لدفع الحركة الفنية.
- المعهد العالي للتربية والرياضة لتأهيل معلمي التربية البدنية بالمرحلة الثانوية.
- تعتبر مرحلة السبعينيات مرحلة تحول كبرى في مسار التعليم العالي بالسودان فقد شهدت هذه الفترة صدور القوانين والأجهزة المنظمة للتعليم العالي وكانت أهم أحداث هذه الفترة.
- إنشاء مجلس قومي ووزارة للتعليم العالي وصدور قانون المجلس القومي للتعليم العالي عام 1972م.
- قيام جامعة الجزيرة وجوبا 1975م كأول جامعتين تتشأن في الأقاليم بهدف ربط الدراسة الجامعية بالبيئة وتلبية إحتياجات المجتمع.
- ضم كل المعاهد والكليات التي كانت تتبع للمصالح والوزارات للتعليم العالي وصدور أوامر تأسيس لها.
- قيام بعض المعاهد والكليات الوسيطة بمعاونة من البنك الدولي وهي معهد أبو حراز الزراعي-معهد أبونعاما الزراعي-كلية الهندسة الميكانيكية عطبرة.

المبحث الأول: نبذة عن الجامعات السودانية ممثلةً في جامعات (الخرطوم - السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين)

1-1-3 جامعة الخرطوم

1-1-1-3-1-1-3 النشأة والتطور¹

بدأت بمدرسة ابتدائية في عام 1902م بإسم كلية غردون التذكارية وأصبحت مدرسة ثانوية في عام 1905م، تطورت إلى ثانوية مهنية تضم أقسام: القضاء الشرعي، والهندسة، وإعداد المعلمين، والكتبة والمحاسبين، والعلوم. جاءت بداية التعليم العالي في عام 1936م حين أسست مدرسة القانون، ثم مدرستا العلوم والهندسة في عام 1939م، ثم مدرسة الآداب في عام 1940م. كانت كل مدرسة تتبع للمصلحة الحكومية التي سيعمل بها خريجها. وفي عام 1951م تغير الإسم إلى كلية الخرطوم الجامعية تحت رعاية جامعة لندن، وانضمت إليها في ذات العام مدرسة كتشنر الطبية التي تأسست في عام 1924م، وعند الإستقلال صدر قرار البرلمان السوداني في 1956م بترقية الكلية إلى جامعة مكتملة بإسم جامعة الخرطوم، وشهدت الجامعة بعدتوسعاً كبيراً في أقسامها وكلياتها.

وقد كانت للكلية الجامعية علاقة خاصة بجامعة لندن حيث كانت تمنح جامعة لندن الدرجات العلمية لخرجي هذه الكلية كما كانت تساهم في وضع المناهج الدراسية والإمتحانات. ولقد ظل الحال على ذلك الى أن تم إستقلال هذه الكلية عن جامعة لندن وذلك باستقلال السودان في العام 1956م، ثم أرسى القواعد والنظم التشريعية آنذاك أساساً لتحويل هذه الكلية الجامعية لتصبح جامعة الخرطوم الحالية وأول مدير تقلد منصبه في يوليو عام 1958م.

كانت لغة التدريس بالجامعة هي اللغة الإنجليزية ولكن منذ مطلع السبعينات في القرن الماضي كونت لجان وزاوية بقصد إجراء إصلاح علمي، وقد كان محور هذا الإصلاح وقضيته الأساسية تعريب المناهج وما زال الجهد في ذلك متصلاً حتى كللت المساعي بالنجاح وتم تعريب المناهج بكل

¹ موقع جامعة الخرطوم الإلكتروني <http://www.uofk.edu/department/about.uofk/uofk> تم استرجاعها بتاريخ

2014/11/9م

كليات الجامعة وذلك على مستوى السنة الأولى من العام الدراسي 1990م/1991م.

وقد تخرجت أول دفعة ممن درسوا باللغة العربية في الجامعة في العام 1993م/1994م وذلك على مستوى البكالوريوس. أما على مستوى الدراسات العليا فتجيز لوائح الجامعة الكتابة باللغة العربية أو الإنجليزية أو أي لغة أخرى.

لقد أسهمت الجامعة بقدر كبير في تنفيذ ثورة التعليم العالي بزيادة إستيعاب المؤهلين للدراسة بالجامعة والمعاهد العليا، فعلى سبيل المثال فقد زاد عدد الطلاب المقبولين بالجامعة من 2070 طالب وطالبة عام 1990م إلى 5000 طالب وطالبة لعام 2002م. أيضاً استوعبت كليات الجامعة عدداً مناسباً من الطلاب السودانيين الذين كانوا يدرسون بالجامعات الأجنبية ثم عادوا إلى الوطن في العام الدراسي 1991م/1992م.

لقد توسعت الجامعة في مجال الدراسات العليا وذلك بغرض توفير فرص التأهيل الداخلي لمقابلة حاجة البلاد من الكادر المؤهل الذي يقود حركة التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالبلاد. كذلك عملت الجامعة على الإهتمام بشئون البحث العلمي والنشر، وقد تجاوزت هذه البحوث دائرة المجال المحلي إلى المستوى العالمي، ولعل من دواعي فخر هذه الجامعة غستحدثاتها لطرق جديدة في التدريس تؤدي إلى ترقية أدائها ورفع المستوى العلمي بها.

3-1-1-2 الأهداف:

جاء في القانون الأخير لجامعة الذي صدر بمرسوم دستوري في عام 1995م، أن أهم أغراض الجامعة هي: تأكيد هوية الأمة، وإبتكار التقنية وتطويرها لخدمة المجتمع السوداني، والإهتمام بقضايا التنمية البشرية، وإعداد الطلاب في التخصصات العلمية المختلفة، وإجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع.

3-1-1-3 الموقع:

تحتل الجامعة مواقع هامة في الخرطوم الكبرى: مجمع الوسط الذي به إدارة الجامعة على ضفة النيل الأزرق الغربية، ومجمع العلوم الطبية والصحية في نهاية شارع القصر وسط الخرطوم، ومجمع العلوم الزراعية بشمبات على ضفة النيل الشرقية، ومجمع التربية في شمال أم درمان.

3-1-1-4 كيان الجامعة وشعارها¹

جاء في قانون الجامعة لسنة 1995م الفصل الثاني المادة الرابعة ما يلي:

- 4 - 1 الجامعة هيئة علمية ذات شخصية إعتبارية.
- 4 - 2 تتكون الجامعة من المجلس والعاملين والطلاب والخريجين.
- 4 - 3 يكون شعار الجامعة، الله، الحقيقة، الوطن، الإنسانية.

3-1-1-6 أغراض الجامعة:

تتلخص هذه الأغراض كما جاء في المادة الخامسة من قانون الجامعة للعام 1995م في الآتي:

(أ) الجامعة دار للعلم تعمل على تحصيله وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره في إطار الأهداف العامة للدولة وسياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتعمل عن طريقه على خدمة الوطن وتنمية موارده، وعلى نهضة البلاد فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً .
ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية:-

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها.

2. إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتهن العلمية.

(ب) إقبال أساتذتها وطلابها على إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة.

(ج) إبتكار التقنية وتطويرها لخدمة المجتمع السوداني بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى والتدريب في مختلف المجالات وتقوية الصلات مع المؤسسات الشبيهة إقليمياً وعالمياً .

(د) الإهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكرية والقيم الدينية.

لقد توسعت الجامعة بصورة كبيرة خلال الفترة الماضية وأصبح لديها

العديد من الكليات مما جعلها تطبق منهج اللامركزية في الإدارة.

هناك أربعة مجتمعات تتكون منها الجامعة وهي:-

¹ قانون جامعة الخرطوم سنة 1995م، الفصل الثاني الفقرة 5 .

7-1-1-3 مجمع الوسط:

يقع هذا المجمع قرب مركز مدينة الخرطوم، ويضم إدارة الجامعة، كلية الآداب، كلية الدراسات الإقتصادية والإجتماعية، كلية القانون، كلية العلوم، كلية الهندسة والعمارة، كلية العلوم الرياضية، مدرسة العلوم الإدارية، كلية الدراسات التقنية والتنمية، كلية الدراسات العليا، معهد الدراسات الأفريقية والآسيوية وبه قاعة الشارقة، معهد بحوث البناء والطرق، معهد البحوث والدراسات الإنمائية، معهد الدراسات البيئية، مركز تقانة المعلومات، معهد أبحاث السم، مركز إقتصاديات الصحة، معهد البروفسير عبدالله الطيب للغة العربية، معهد دراسات الحكم الاتحادي والإدارة العامة، معهد الدراسات الحضرية، مركز الدراسات الدبلوماسية، متحف التاريخ الطبيعي، دار جامعة الخرطوم للنشر، ومركز الخدمات الطبية والصحية.

8-1-1-3 مجمع العلوم الطبية والصحية:

يقع هذا المجمع في الجزء الغربي من مدينة الخرطوم بالقرب من مستشفى الخرطوم القديم، ويضم كلية الطب، كلية علوم التمريض العالي، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية الصحة العامة وصحة البيئة، كلية علوم المختبرات الطبية، معهد الأمراض المتوطنة، مركز التطوير التربوي للمهن الصحية، مستشفى سعد أبو العلا الجامعي، ومستشفى سوبا الجامعي.

9-1-1-3 مجمع شمبات:

يقع هذا المجمع في مدينة الخرطوم بحري ويضم كلية الزراعة، كلية الطب البيطري، كلية الإنتاج الحيواني، كلية الغابات، مزرعة الجامعة، مركز أبحاث الإبل، معهد دراسات التصحر ولستزراع الصحراء، ومعهد ترقية الصادرات الحيوانية.

10-1-1-3 مجمع التربية:

يقع في مدينة أم درمان ويضم كلية التربية، مرحلة الأساس، ومركز ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس. إن جامعة الخرطوم هي القلب النابض للتعليم العالي في السودان، لا سيما وهي أقدم المؤسسات التعليمية فيه وقد أسهمت الجامعة إسهاماً بيناً في ظل ثورة التعليم العالي، إذ مدت الجامعات الناشئة باساتذتها وفنييها وإدارييها لتمكن تلك الجامعات من إرساء قواعدها والوقوف على سوقها.

3-1-1-11 مكتبة الجامعة:

أنشئت المكتبة عام 1954م في كلية غردون التذكارية بثلاثة آلاف كتاب، جمعت من المدارس المختلفة، وثلاثة آلاف أخرى أهداها لها سير دوقلاس نيولود السكرتير الإداري بالسودان. تضم المكتبة حالياً أكثر من مليون مجلد ولها عدة فروع متخصصة في الكليات المختلفة، وتزود باكثر من أربعمئة دورية ومجلة. وأهديت للمكتبة بعض المكتبات الخاصة من شخصيات سودانية عُرفت بإقتنائها للكتب القيمة، مثل السيد محمد صالح الشنقطي، والدكتور التجاني الماحي، والصحفي المشهور بشير محمد سعيد. وأضيف أخيراً للمكتبة مركز للشبكة الدولية للمعلمات "الإنترنت" به عشرون حاسوباً. هناك مكتبة متخصصة في الدراسات السودانية تشمل ما كتب عن السودان وما كتبه سودانيون، ثم إفتتاح مكتبة للمكفوفين مزودة بأحدث الأجهزة.

3-1-1-12 البحث العلمي والمطبوعات:

تعطي الجامعة إهتماماً خاصاً للدراسات والبحوث العلمية ذات الطبيعة الميدانية التطبيقية وعمل على نشرها، وقد أنشأت لذلك بعض المراكز المتخصصة التي سبق ذكرها. وقد ظهرت أبحاث متميزة لبعض أساتذة الطب البيطري في علاج الضأن، وأساتذة الزراعة في تحسين محصول القطن ولكركدي، وأساتذة الطب في علاج الملاريا وأمراض المناطق الحارة. وقدم أساتذة الجامعة إستشارات علمية قيمة لأجهزة الدولة وللقطاع الخاص في مجالات عديدة خاصة في قطاعات النقل، والطاقة، وصناعة اللحوم، وهيكلية الإقتصاد. وتذخر مكتبة الجامعات بمئات الرسائل الجامعية في الدراسات الإنسانية، والإجتماعية، والتطبيقية، وقد نظمت الجامعة الكثير من المؤتمرات العالمية والمحلية في شتى الموضوعات ونشرت محاضرات تلك المؤتمرات.

تصدر الجامعة العديد من المطبوعات، فقد أصدرت دار النشر في العقدين الماضيين أكثر من ثلاثمئة كتاب، ومعهد الدراسات الأفريقية والآسيوية حوالي الثمانين كتاب، وإدارة التعريب خمساً وعشرين كتاباً جامعياً، كما تصدر بعض الكليات مجلات متخصصة مثل مجلة الدراسات السودانية، ومجلة آداب، وجلة حروف، ومجلة جامعة الخرطوم للعلوم الزراعية، ومجلة كلية الدراسات الإقتصادية والإجتماعية، ومجلة الدراسات العربية والأفريقية، كما تساهم مساهمة فاعلة في إصدار مجلة السودان في رسائل ومدونات،

مجلة الجمعية الهندسية السودانية، ومجلة السودان الطبية. ويساهم أساتذة الجامعة بنشر الأبحاث العلمية في المجالات العلمية المتخصصة قي أوروبا وأمريكا والعالم العربي.

3-1-1-13 العلاقات الثقافية:

ترتبط الجامعة بعلاقات ثقافية وطيدة مع جامعات ومؤسسات علمية في أوروبا والعالم العربي والإفريقي، فالجامعة عضو في الإتحاد العالمي للجامعات، وعضو مؤسس لإتحاد الجامعات العربية، وإتحاد الجامعات الإفريقية، ورابطة الجامعات الإسلامية، وتحافظ كليات الجامعة ومعاهدها على إنشاء علاقة ثنائية مع المؤسسات العلمية والكليات المشابهة مثل علاقة كلية العلوم بالمركز الدولي للفيزيا النظرية في تريستا بإيطاليا، وكلية الطب بكليات الأطباء الملكية في المملكة المتحدة وبهيئة الصحة العالمية، وعلاقة معهد الدراسات الإفريقية والآسيوية بمؤسسة فورد الأمريكية، وعلاقة كلية الزراعة بكلية الزراعة في جامعة أنقرا وجامعة صنعاء، وكلية الهندسة بجامعة العين وجامعة الك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا، وساهمت كلية طب الأسنان بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، وهناك صلات جديدة للجامعة مع الجامعات القومية الماليزية.

3-1-1-14 الهيكل الوظيفي للجامعة:

• إدارة الجامعة:

ينص قانون الجامعة على أن راعي الجامعة هو رئيس الجمهورية، وأن لها مجلساً مكوناً من أربعين عضواً من داخل الجامعة وخارجها، يختص بوضع السياسات والخطط لتطوير الجامعة، ومناقشة مقترحات الموازنات السنوية، والموافقة على إنشاء الكليات، وإصدار النظم واللوائح، ومجلس للأساتذة يتكون من إدارة الجامعة العليا، وعمداء الكليات، ومديري المعاهد والمراكز، ورؤساء الأقسام، ومن هم في رتبة الأستاذي. يختص مجلس الأساتذة بوضع شروط ونظم وبرامج الدراسة والإمتحانات، ومنح الإجازات العلمية والفخرية. وتتكون الإدارة التنفيذية العليا من المدير، ونائب المدير، والوكيل، وعميد الطلاب، وأمين المكتبة، وأمين الشؤون العلمية.

جاء في المادة السابعة من قانون الجامعة لسنة 1995م ما يلي:-

7 - 1 يكون رئيس الجمهورية راعياً للجامعة.

7 - 2 يكون لراعي الجامعة الحق في أن يطلب موافاته بالمعلومات المتعلقة بكل ما يتصل بالجامعة ويجب على إدارة الجامعة تقديم تلك المعلومات.

7 - 3 يتأسس راعي الجامعة إحتفالاتها، إن كان حاضراً .

أيضاً للجامعة مجلس إدارة حددت المادة الثامنة من هذا القانون تكوينه كالتالي :-

رئيس المجلس، الأعضاء بحكم مناصبهم وهم: المدير، نائب المدير، الوكيل ويكون مقررأً، عميد الطلاب، أمين الشؤون العلمية، وأمين المكتبة.

(ج) أعضاءيتم إختيارهم من داخل الجامعة وهم:

(1) ثمانية أعضاء يختارهم مجلس الأساتذة، ثلاثة منهم على الأقل من عمداء الكليات.

(2) ثلاثة من العاملين، اثنين منهم من غير أعضاء هيئة التدريس.

(3) عضوان يختارهما اتحاد الطلاب أحدهما رئيس الإتحاد.

(د) أعضاء من خارج الجامعة: واحد وعشرون عضواً من ذوي الإختصاص والكفاءة والإهتمام بالتعليم العالي والقضايا الوطنية يعينهم الراعي بناءاً علىتوصية بذلك من الوزير.

وحددت المادة التاسعة إختصاصاته وسلطاته، نوجزها في الآتي:

- يسعي المجلس لتحقيق أغراض الجامعة الواردة في قانونها لسنة

1995م المادة (5).

- وضع السياسات والخطط الرامية الى تطوير الجامعة وتجويد أدائها علمياً وتربوياً وإداوياً ومالياً وتحديث طرق عملها وأساليبها.

- مناقشة الميزانية ووضع خطة التنمية للجامعة.

- إنشاء الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز والأقسام والمستشفيات الجامعية وأي مؤسسات لإستثمارية أخرى داخل الجامعة أو خارجها.

- إنشاء الوظائف أو إلغاؤها ووضع شروط التعيين والترقي والمحاسبة ورفعها للمجلس القومي للتعليم العالي لإجازتها.

- إجازة التقرير السنوي الذي يقدمه مدير الجامعة عن الأداء العلمي والإداري والملي.

- تنظيم حسابات الجامعة وتنمية أموالها ولستثمارها.

• إختصاصات وسلطات مدير الجامعة:

كما جاء في المادة (15) يكون للجامعة مديراً يعينه الراعي من ذوي الأهلية العلمية. بناءً على توصية بهذا من الوزير لفترة أربع سنوات وفقاً لشروط الخدمة التي تحددها النظم الأساسية. وتحدد المادة (16) من هذا القانون إختصاصات مدير الجامعة وسلطاته، حيث أنه المسئول العلمي والتنفيذي الأول عن أداء الجامعة والعمل على تحقيق أغراضها ويلتزم في ذلك النظم واللوائح السارية وسياسات مجلس الجامعة، ويكون مسئولاً لراعي الجامعة كما في المادة (18) السلطات والاختصاصات التالية:

- 18 - (1) يعين رئيس المجلس بناءً على توصية من المدير من أعضاء هيئة التدريس أو كبار الإداريين وكيلاً للجامعة وذلك وفقاً للأحكام واللوائح.
 - 18 - (2) يشغل الوكيل منصبه لمدة أربع سنوات ويجوز إعادة تعيينه.
 - 18 - (3) يكون مسئولاً لدى المدير عن الأدا الإداري والمالي للجامعة وفقاً لأحكام النظم الساسية واللوائح.
 - 18 - (4) يحتفظ الوكيل بخاتم الجامعة العام ويسجل خاص بجميع ممتلكات الجامعة.
- الجامعة عن طريق وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وتكون له الإختصاصات والسلطات الآتية:-

- العمل على ترشيد الأداء العلمي والتربوي والإداري والمالي بالجامعة وتجويد مفهوم إدارتها وأساليبها وابتداع الوسائل والطرق التي تكفل الإستقلال الأمثل لإمكانياتها وفقاً للسياسة التي يحددها مجلس الجامعة.
- رئاسة مجلس الأساتذة واللجان المنبثقة عنه ولجان تعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم وأي لجان أخرى وفقاً للنظم الأساتذة.
- تقديم تقرير سنوي شامل لمجلس الجامعة وكذلك شامل لمجلس الجامعة وكذلك شامل لمجلس الجامعة وكذلك تمثيل الجامعة أمام الهيئات والجهات الأخرى.

• إختصاصات وسلطات نائب المدير:

وهي كما جاءت بالمادة (17) من هذا القانون.

- 17 - (1) يكون للجامعة نائب للمدير يعينه من ذوي الأهلية العلمية العالية بناءً على توصية من وزير التعليم العالي والبحث العلمي بعد التشاور مع

المدير، وذلك لفترة أربعة سنوات وفقاً لشروط الخدمة التي تحددها النظم الأساسية.

17 - (2) يقوم نائب المدير بمساعدة المدير في أداء واجباته وتكون له الواجبات والإختصاصات التي تحددها النظم الأساسية.

17 - (3) يقوم نائب المدير بأعباء المدير في حالة غيابه أو عدم تمكنه من القيام بعمله أو خلو منصبه وفقاً لأحكام اللوائح.

• إختصاصات وسلطات وكيل الجامعة:

المادة (18)

وتحدد المواد التالية من هذا القانون تعيين المسؤولين المعنيين بالجامعة علماً بأن النظم الأساسية تحدد إختصاصات وواجبات وشروط خدمتهم:

المادة (19) تعيين كيفية تعيين عميد الطلاب.

المادة (20) تتعلق بتعيين أمين المكتبة.

المادة (21) تحديد كيفية تعيين أمين الشؤون العلمية.

المادة (22) تحديد كيفية تعيين عمداء الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز.

المادة (23) تحدد كيفية تعيين رؤساء الأقسام أو وحدات التدريب.

المادة (24) تحدد كيفية إنشاء مجلس الساتذة وتشكيله.

المادة (25) تحدد إختصاصات مجلس الأساتذة وسلطاته.

المادة (26) توضح كيفية إجتماعات مجلس الأساتذة.

المادة (27) تحدد إختصاصات مجلس الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز.

المادة (28) تحدد إختصاصات مجالس الأقسام ووحدات التدريب.

3-1-1-15 قوانين الجامعة:

أجاز البرلمان أول قانون لجامعة الخرطوم بتاريخ 1956/7/24م، فسمي قانون جامعة الخرطوم لعام 1956م، وتم تعديله عدة مرات خلال الأعوام 1970م، 1973م، 1975م، 1986م، 1990م، 1995م.

3-1-2 جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

جاء في دليل الجامعة للعام 2003م عن نشأة الجامعة وتطورها ورسالتها وفلسفتها ما يلي:

3-1-2-1 نشأة الجامعة وتطورها¹

بدأت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مسيرتها الأولى بأسم معهد الخرطوم الفني منذ العام 1950م، وظل المعهد في تطوير مستمر حسب توجيهات خطط التنمية إلى أن تحول في العام 1975م إلى معهد الكليات التكنولوجية، وغسّتمر المعهد بذلك الوضع حتى تم تحويله بموجب قرارات ثورة التعليم العالي في عام 1990م، إلى معهد الكليات التكنولوجية، والتي بموجبها إلغاء قانون المعهد لعام 1975م وإصدار قانون الجامعة لعام 1990م، ثم ألغي قانون 1990م وحل محله قانون الجامعة لعام 1995م، حيث تطلب ذلك التغيير إعادة النظر في الهيكل الإداري والأكاديمي والتنظيمي وتعديل اللوائح الإدارية والأكاديمية المعمول بها، كما إقتضى التوسع الجديد إستحداث بعض الوظائف والإختصاصات وإضافة وظائف جديدة ومسميات مغايرة لما كان معمولاً به من قبل وذلك لكي يتأغم الهيكل الإداري بالجامعة مع الهياكل الإدارية ومسمياتها المعمول بها في الجامعات الأخرى مع مراعاة خصوصية هذه الجامعة.

وقد ظل المعهد بوضعه القديم (معهد الخرطوم الفني، ومعهد الكليات التكنولوجية) يمنح الدبلومات المتوسطة ودرجات البكالوريوس في بعض كلياته مما أكسب القائمين على أمره خبرة أكاديمية ثرة على مستوى الدبلوم والبكالوريوس، بذلك الإرث الجيد والتواصل الجاد تقف جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على أرض صلبة لتمثل الركيزة الأساسية والركن الأصيل في صناعة التعليم التقني والفني بالبلاد. وبذلك تعتبر هذه الجامعة الصرح التقني الأول بالبلاد حيث تمزت بتخريج كوادر متخصصة في مجالات الهندسة والتجارة والزراعة والحاسوب وتقانة المعلومات، وتفردت في مجالات كالنون، والموسيقى والدراما، وكذلك في مجالات العلوم، والمختبرات الطبية، والأشعة الطبية، والتربية الرياضية والعلمية، واللغات، والتربية، والبيطرة، والغابات والمراعي ورائدة في مجال علوم وتكنولوجيا المياه، وعلوم الليزر وتطبيقاته²

¹ موقع جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا الالكتروني <http://www.sustech.edu/sudannewar> تم

استرجاعها بتاريخ 2014/11/10م

² المصدر السابق

3-1-2-2 رسالة الجامعة وفلسفتها:

تختص جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بكل ما يتعلق بالتعليم الفني والتقني بالبلاد، والبحث العلمي التطبيقي خدمة لأهداف التعليم العالي وسعيًا نحو التنمية المستدامة وتسهم بذلك إسهاماً مباشراً في خدمة المجتمع وتطويره وبناء قدراته من خلال الإرتقاء به علمياً وحضارياً، وتزود الجامعة مختلف أسواق العمل داخل السودان وخارجه بأعداد متميزة من المختصين والخبراء المهنيين في مختلف مجالات العلوم وفقاً لإحتياجات عجلة التقدم والتطور.

وتهتم الجامعة كذلك بالمجالات الفنية، والتي تسهم بصورة مباشرة في بناء الإنسان وربط الحضارة وصياغة المفاهيم الإنسانية وصقل الكيان الثقافي لإنسان السودان المعاصر من خلال كليات الجامعة المختلفة. كانت وما زالت هذه الجامعة تخدم السودان خاصة والوطن العربي على وجه العموم من خلال الطلاب الذين يتابعون دراستهم داخل الحرم الجامعي وقاعات الدراسة في جو أكاديمي، وبيئة جامعية مسئولة، وتفاعل مثمر، ومشاركة جادة مع كوكبة منتقاة من خير علماء الأمة وباحثيها الأفاضل.

تستند الجامعة على أساس متين من التخطيط الحر المتطلع مع الالتزام الصارم والشديد بالنظم والقيود واللوائح الأكاديمية، وتعني الحرية الأكاديمية المسئولية حريّة الأسانذة في التدريس ضمن الإلزام بالمنهاج القويم، وروح التأصيل، وقيم المجتمع التي تشكل الإنسان السوداني الأصيل.

وتتجلى حرية الطالب في إختيار التخصص الذي يتناسب ولمكاناته وقدراته العلمية وميوله النفسية وممارسة مختلف الأنشطة الأكاديمية والثقافية والرياضية في الجامعة. وتعنى الجامعة على وجه الخصوص بالتطور والتطوير المستمر المواكب للإحتياجات الاستراتيجية للتنمية المستدامة بالبلاد وذلك بتتقيح المناهج وزيادة التخصصات وقيام الكليات الجديدة.

كما تعنى الجامعة خصوصاً بتوسيع فرص القبول بها لمقابلة الزيادة الكبيرة في اعداد الطلاب المتنافسين على التعليم الجامعي وما فوق الجامعي.

وفي إطار الدراسات العليا قامت الجامعة بإعطاء التعليم قوق الجامعي إهتماماً كبيراً وأولوية خاصة وذلك من خلل البرامج المتنوعة لكلية الدراسات العليا.

ياتي الإهتمام بالبيئات التحتية من قاعات ومعامل وورش ومكتبات وشبكات إلكترونية ومكاتب في أولويات إهتمام الجامعة لتوفير الجو الأكاديمي والبيئة المناسبة للتحصیل.

3-2-1-3 كيان الجامعة ومقرها وشعارها¹

جاء في المادة الرابعة من قانون الجامعة لعام 1995م ما يلي:-

المادة 4 - (1) الجامعة هيئة علمية ذات شخصية إعتبارية.

المادة 4 - (2) يكون مقر الجامعة بالخرطوم.

المادة 4 - (3) يكون للجامعة شعار يعتمده المجلس.

أغراض الجامعة²

جاء في المادة الخامسة ما يلي:

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي للتعليم العلي على تحصيل العلم، وتدرسه، وتطور مناهجه، ونشره، وذلك بغرض خدمة البلاد، وتمية مواردها، ونهضتها إقتصادياً، واجتماعياً، وثقافياً، ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم، تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية:

المادة 6 - (1) يتمتع أعضاء هيئة التدريس ومساعدوهم، والطلاب بالجامعة بحرية الفكر والبحث العلمي في إطار القانون والدستور.

المادة 6 - (2) لا يجوز حرمان أي سوداني من الإنتماء للجامعة، طالباً، أو موظفاً على أساس العقيدة، أو العرق، أو الجنس.

3-2-1-4 الهيكل الوظيفي للجامعة³

جاء في المادة السابعة من قانون جامعة السودان لعام 1995م ما يلي:

المادة 7 - (1) يكون رئيس الجمهورية راعياً للجامعة.

المادة 7 - (2) يكون لراعي الجامعة الحق في ان يطلب موافاته بالمعلومات

المتعلقة بكل ما يتصل بالجامعة، وعلى إدارة الجامعة تقديم تلك المعلومات.

المادة 7 - (3) يتراس راعي الجامعة إحتفالاتها إن كان حاضراً.

¹ قانون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لسنة 1995م ، المادة 4 الفقرة (1)

² قانون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لسنة 1995م ، مصدر سابق المادة 4 الفقرة (1)

³ المصدر السابق، المادة 7 الفقرة (1)

وجاء في المادة (8) ما يلي :

ينشأ مجلس يسمى مجلس الجامعة، ويشكل على الوجه الآتي:

(أ) رئيس المجلس

(ب) الأعضاء بحكم مناصبهم وهم:

أولاً : المدير

ثانياً : نائب المدير

ثالثاً : الوكيل ويكون مقرراً للمجلس

رابعاً : عميد شئو الطلاب

خامساً : أمين الشؤون العلمية.

سادساً : أمين المكتبة

(ج) أعضاء يتم إختيارهم من وهم:

أولاً : ثمانية أعضاء يختارهم مجلس الساتذة، ثلاثة منهم على الأقل من

عمداء الكليات

ثانياً : ثلاثة من العاملين، اثنين منهم من غير أعضاء هيئة التدريس تختارهم

النقابة.

ثالثاً : عضوان يختارهما اتحاد الطلاب أحدهما رئيس الإتحاد.

(د) أعضاء من خارج الجامعة:

(د) أعضاء من خارج الجامعة:

(1) إحدى وعشرون عضواً من ذوي الإختصاص والكفاءة والإهتمام بالتعليم

العالي والقضايا الوطنية يعينهم الراعي بناءً على توصية بذلك من الوزير.

(2) تكون مدة المجلس اربعة سنوات من تاريخ تشكيله.

(3) تحدد اللوائح حالات خلو مقاعد اعضاء المجلس وكيفية ملأ تلك

المقاعد.

3-1-2-5 إختصاصات مجلس الجامعة وسلطاته:

حددت المادة (9) إختصاصاته وسلطات المجلس، في الآتي:

(أ) وضع السياسات والخطط الرامية الى تطوير الجامعة وتجويد أدائها علمياً

وتربوياً وإدارياً ومالياً وتحديث طرق عملها وأساليبها.

(ب) مناقشة مقترحات الميزانية السنوية للجامعة، التي ترفعها له اللجنة

وإجازتها، ويقوم برفعها للمجلس القومي للتعليم العالي، ومتابعة تنفيذ الميزانية

المصدق بها بما في ذلك التقرير الختامي ونشره.

(ج) ووضع خطة التنمية للجامعة وإجازة مقترحات ميزانية التنمية ورفعها للمجلس القومي للتعليم العالي.

(د) إنشاء الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز والأقسام والمستشفيات الجامعية وأي مؤسسات إستثمارية أخرى والغائها وتحديد أماكنها داخل الجامعة أو في أي مكان آخر بالقطر، أو رفع توصية للجهة المختصة لتحويلها لأي جامعة أخرى، وقبول إنتساب الكليات والمعاهد، ومنح أعضائها حق التمتع بأي من مزايا الجامعة وكل ذلك بناءً على توصية مجلس الاساتذة.

(هـ) التوصية لدى المجلس القومي للتعليم العالي بشأن وضع شروط والنظم للمؤهلات العلمية المطلوبة لقبول الطلاب للدراسة بالجامعة.

(و) تحديد اعداد الطلاب وتخصصاتهم الدراسية مع توفير الإمكانيات اللازمة لذلك في إطار السياسات التي يقرها المجلس القومي للتعليم العالي.

(ز) وضع سياسة المصروفات الدراسية والرسوم وفقاً للمعايير التي يقرها المجلس القومي للتعليم العالي.

(ح) إنشاء الوظائف التي يعين فيها العاملون أو إلغاؤها واقتراح الشروط التي يتم بمقتضاها التعيين والترقي والمحاسبة ورفعها للمجلس القومي لإجازتها.

(ط) إجازة التقرير السنوي الذي يقدمه مدير الجامعة عن الأداء العلمي والإداري والمالي للجامعة ونشره.

(ي) التملك بإسم الجامعة أي أموال منقولة أو عقارات، والمحافظة عليها والتصرف فيها بأي كيفية قانونية مع مراعاة حق المجلس القومي في إصدار أي توجيهات في هذا الشأن.

(ك) تنمية أموال الجامعة وإستثمارها عن طريق المساهمة في شركات أو أي مشروعات أخرى، والتصرف في عائدها مع مراعاة حق المجلس القومي في إصدار أي توجيهات في هذا الشأن.

(ل) تنظيم حسابات الجامعة، والتأكد من وجود دفاتر صحيحة لتلك الحسابات تقيّد فيها كل الأموال التي تستلمها الجامعة والأموال التي تصرفها وأصولها وخصومها، لكي تعطي هذه الدفاتر صورة صحيحة عن حالتها المالية، وتوضيح معاملاتها وفقاً لما يحدده هذا القانون والنظم الأساسية واللوائح.

(م) قبول التبرعات، الهبات، والأوقاف، والوصايا، وغيرها، وتحديد أوجه إستغلالها، على ألا يتعارض ذلك مع أغراض الجامعة وأن تراعى شروط الواهب.

(ن) إقراض ما تدعو الحاجة لإقراضه من المبالغ من وقت لآخر للقيام بأعماله، وبضمان أي منقولات أو عقارات تملكها الجامعة.

(س) منح الجوائز غير العلمية للأشخاص الذين يعتبرون جديرين بها، وذلك وفقاً للوائح.

(ع) إصدار النظم الأساسية واللوائح اللازمة للقيام بأعماله، وتنفيذ إختصاصاته وممارسة سلطاته وفقاً لحكام هذا القانون ويعمل بتلك النظم واللوائح من تاريخ توقيع رئيس المجلس عليها ما لم ينص فيها على تاريخ آخر.

(ف) تفويض أي من سلطاته، عدا سلطات الإنشاء والإلغاء، وإصدار النظم الأساسية واللوائح، لرئيسه أو المدير أو مجلس الساتذة أو أي من لجانها.

(ص) تكوين لجان مؤقتة لتعينه في أداء واجباته متى ما رأى ذلك ضرورياً .

المادة (10): مسئولية المجلس

يكون المجلس مسئولاً لدى الراعي عن طريق الوزير عن أداء أعماله.

المادة (11): إجتماعات المجلس

(1) يجتمع المجلس لإنجاز أعماله مرتين في السنة على الأقل، في الوقت والمكان الذين يعينهما رئيس المجلس في كل حالة بعد إستشارة مدير الجامعة، وعلى رئيس المجلس أن يدعو لإجتماع فوق العادة متى ما وصله طلب مكتوب من المدير أو من أغلبية أعضاء المجلس.

(2) يكتمل النصاب القانوني لإجتماع المجلس بحضور أكثر من نصف الأعضاء.

(3) يجوز للمجلس أن يدعو أي شخص لحضور أي من جلساته أو جلسات أي لجنة من لجانها دون أن يكون لذلك الشخص حق التصويت.

المادة (12): رئيس المجلس

(1) يكون للمجلس رئيس يعينه الراعي بناء على توصية بذلك من الوزير.

(2) تكون لرئيس المجلس الإختصاصات التالية:

(أ) رئاسة المجلس، واتخاذ المبادرات التي تكفل تحقيق أغراض الجامعة.

(ب) المساعدة في كل ما من شأنه تقوية الصلة بين المجلس، والمؤسسات، والهيئات الأخرى لتحقيق أغراض الجامعة.

(ج) رئاسة اللجنة التنفيذية والمالية.

(3) في حالة غياب رئيس المجلس عن أي إجتماع، ينتخب المجلس أحد أعضائه من خارج الجامعة لرئاسة ذلك الإجتماع.

3-1-2-6 لجان مجلس الجامعة واختصاصاتها:

المادة (13): إنشاء لجنة للشؤون التنفيذية والمالية وتشكيلها:

تشكل على النحو التالي:

(أ) رئيس المجلس	رئيساً
(ب) المدير	نائب الرئيس
(ج) نائب المدير	عضواً
(د) الوكيل	عضواً ومرراً
(هـ) المراقب المالي للجامعة	عضواً

(و) أربعة أعضاء يختارهم المجلس من بين أعضائه من داخل الجامعة.

(ز) خمسة أعضاء يختارهم المجلس من بين أعضائه من خارج الجامعة.

المادة (14): إختصاصات اللجنة وسلطاتها:

تكون للجنة إلى جانب السلطات المخولة لها بموجب النظم الأساسية الإختصاصات والسلطات الآتية:

(أ) إعداد مقترحات ميزانية الجامعة سنوياً وتقديمها للمجلس، على أن تكون مشتملة على تقديرات إيرادات الجامعة عن السنة المالية المقبلة، وتقديرات المصروفات، وعداد حساب ختامي للسنة السابقة بما في ذلك المصروفات المخصصة على الإحتياطي وعداد أي تقديرات غضافية وتقديمها للمجلس.

(ب) دعوة أي شخص لأي من إجتماعاتها دون أن يكون لذلك الشخص حق التصويت.

لجنة السياسات وترقية المستويات الأكاديمية:

تتألف من مهام اللجنة في إجازة التقارير التي ترفع لها من مجلس الأساتذة لإجازتها فيما يختص بالآتي:

1. إنشاء الشعب والأقسام بالكليات والمعاهد والمراكز .

2. ترفيع الشعب لأقسام .

3. ترفيع الأقسام لكليات .

4. إنشاء الكليات والمعاهد والمراكز .
 5. إعادة هيكلة الكليات والمعاهد والمراكز .
 6. أيمهام أخرى يحيلها مجلس الجامعة للجنة .

3-1-2-7 مجلس الأساتذة:

المادة (24) تحدد تكوين مجلس الساتذة كالتالي:

- | | |
|---------------|---|
| رئيساً | (أ) المدير |
| عضواً | (ب) نائب المدير |
| عضواً | (ج) الوكيل |
| أعضاء | (د) عمداء المعاهد والمدارس وعميد شئون الطلاب |
| عضواً | (هـ) أمين المكتبة |
| أعضاء | (و) مديرو المعاهد والمراكز |
| أعضاء | (ز) رؤساء الأقسام ووحدات التدريب |
| أعضاء | (ح) جميع أعضاء هيئة التدريس ممن هم في مرتبة الأستاذية |
| عضواً | (ط) ممثل واحد لكل من المدارس والمعاهد والمراكز |
| | التي ليست لها أقسام وذلك عن كل سبعة أعضاء |
| | من هيئة التدريس بها |
| أعضاء | (ي) عضوان اثنان يمثلان الطلاب ويختارهم إتحاد الطلاب |
| عضواً ومقرراً | (ك) أمين الشئون العلمية |
| عضواً | (ل) نواب لعمداء |

المادة (25): إختصاصات مجلس الساتذة وسلطاته

- بالإضافة إلى أي إختصاصات أو سلطات أخرى واردة في هذا القانون تكون لمجلس الأساتذة الإختصاصات والسلطات الآتية وهي:
- (أ) تقديم المقترحات للمجلس بشأن وضع الشروط والنظم والمؤهلات العلمية المطلوبة لقبول الطلاب في الدراسة بالجامعة.
- (ب) التنظيم العام لبرامج الدراسة بالجامعة والإمتحانات التي تعقد وفقاً لأحكام النظم الاساسية.
- (ج) وضع خطط لتنظيم الكليات، المدارس، والمعاهد، والمراكز، والقسام ووحدات التدريب، وتعديلها وعبادة النظر فيها وتحديد المواد التي تختص بتدريسها كل من الوحدات بنفة الذكر، وكذلك رفع تقرير للمجلس عن ضرورة

غنشاء أي كلية، أو مدرسة، أو معهد، أو مركز، أو قسم، أو وحدة تدريب جديدة، أو عن ضرورة إلغاء أي منها أو دمجها لأو تقسيمها.

(د) منح الإجازات العلمية للأشخاص الذين أتموا بنجاح الدراسات التي تم إعتادها في اللوائح.

(هـ) منح الدرجات الفخرية والجوائز العلمية للأشخاص الذين يعتبرون جديرين بها، وذلك وفقاً لأحكام اللوائح.

(و) منح لقب أستاذ إمتياز.

(ح) تشجيع البحوث العلمية والتأليف والنشر وترقيتها.

(ط) إجازة برامج الدراسات الإضافية.

(ي) إنشاء وتكوين ما يراه مناسباً من مجالس علمية ولجان خاصة يفوض أي منها أيضاً من السلطات التي يكون من حقه ممارستها بإستثناء سلطة منح الإجازات العلمية.

(ك) رفع توصيات للمجلس بشأن الشروط والأسس العلمية المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم.

(ل) إتخاذ إجراءات المحاسبة بناءً على توصيات اللجان التي يشكلها ضد من يدانون في أمور مخرقة بشرف العمل العلمي من أعضاء هيئة التدريس، أو الطلاب بالجامعة، أو ممن منحهم هو إجازة علمية أو فخرية.

(م) حرمان أي شخص يكون قد أدين في جريمة تتطوي على الإنحراف الخلقية، أو يكون في رأيه قسلك سلوكاً فاضحاً أو مخرلاً بالشرف من أي إجازة علمية يكون قد منحها هو له، وحرمانه كذلك من جميع المميزات التي يتمتع بها بمقتضى هذه الإجازة.

(ن) يصدر مجلس الساتذة اللوائح اللازمة للقيام بأعماله وتنفيذ إختصاصاته وممارسة سلطاته الممنوحة له بموجب أحكام هذا القانون، ويعمل بهذه اللوائح عند توقيع رئيس مجلس الساتذة عليها ما لم ينص فيها على أي تاريخ لاحق.

8-2-1-3 لجان مجلس الأساتذة الدائمة:

(1) لجنة الشؤون الأكاديمية، ومهامها ما يلي:

(أ) النظر في مقترحات مجلس الكليات، والمعاهد، والوحدات، والمراكز فيما يختص بالمنهج الدراسية من حيث تعديلها أو تنقيحها أو إدخال مناهج جديدة.

(ب) النظر في توصيات مجلس الكليات، والمعاهد، والوحدات، والمراكز بإنشاء كليات أو أقسام أو تخصصات جديدة بالجامعة.

(ج) النظر في الشروط والأسس العلمية الخاصة بتعيين وتقويم ترقيات أعضاء هيئة التدريس.

(د) أي مهام أكاديمية أخرى يحيلها إليها المدير أو مجلس الأساتذة.

(2) لجنة الإمتحانات المركزية، ومهامها ما يلي:

(أ) وضع مواصفات عرض نتائج الإمتحانات، والتأكد من مراعاة وتطبيق لائحة الإمتحانات.

(ب) النظر في نتائج الإمتحانات قبل عرضها على مجلس الساتذة لإجازتها.

(ج) النظر في تقارير حالات مخالفة لوائح الإمتحانات التي ترفع لها من عمداء الكليات والمعاهد، ورفع توصية بشأنها لمجلس الساتذة.

(د) أي مهام محالة من مجلس الأساتذة تتعلق بالإمتحانات.

(3) لجنة القبول والتسجيل، ومهامها ما يلي:

(أ) النظر في شروط قبول الطلاب على أساس الشهادة الثانوية، أو النضوج والخبرة المعتمدة.

(ب) النظر في شروط تحويل الطلاب بين الأقسام أو الكليات والمعاهد الأخرى داخل الجامعة، أو من الجامعات الأخرى.

(ج) أي مهام محالة من مجلس الأساتذة تتعلق بقول الطلاب وتسجيلهم.

(4) لجنة البحوث والنشر، ومهامها ما يلي:

(أ) وضع سياسات وأسبقيات البحث العلمي.

(ب) وضع سياسات لتشجيع التأليف، والترجمة، والنشر.

(ج) السعي لإستقطاب مصادر إضافية لتمويل البحث العلمي بالجامعة.

(د) تقويم المؤلفات الجديدة بغرض إعتماها ونشرها من قبل إدارة الجامعة.

(هـ) فتح قنوات التعاون البحثي مع الجامعات الأخرى، والمراكز، والمؤسسات البحثية داخل وخارج البلاد.

(و) متابعة الأنشطة البحثية بالجامعة وإعداد تقرير سنوي عنها، بغرض عرضها على مجلس الساتذة ومجلس الجامعة.

(ز) أي مهام أخرى محالة من مجلس الأساتذة تتعلق بالبحث العلمي والنشر.

المادة (27): مجالس الكليات، والمدارس، والمعاهد، والمراكز واختصاصاتها:

(1) تكوين المجلس:

يتم تكوين مجالس الكليات، والمراكز، والمعاهد، والمدارس، ما عدا مجلس كلية الدراسات العليا، وكلية التكنولوجيا والتنمية البشرية، ومركز التعليم عن بعد على النحو التالي:

- | | |
|---|--------|
| (أ) العميد | رئيساً |
| (ب) المسجل | مقرراً |
| (ج) رؤساء الأقسام | أعضاء |
| (د) أعضاء هيئة التدريس بدرجة الأستاذ | أعضاء |
| (هـ) ثلاثة أعضاء من خارج الجامعة (تتوفر فيهم الخبرة والكفاءة العلمية، ويتم ترشيحهم للمجلس بواسطة العميد للموافقة عليهم في أول إجتماع له). | |
| (و) ممثلون من كليات ووحدات الجامعة الأخرى ذات الصلة الأكاديمية (يحدد عدد مجلس الكلية في أول إجتماع له)، على أن لا يزيد عددهم عن خمسة. | |

(2) إختصاصات المجلس:

تكون للمجلس الإختصاصات التالية:

- (أ) إعداد الخطط والبرامج المتعلقة بتنفيذ مناهج الدراسة والإمتحانات، وتنسيق ذلك بين الأقسام المختلفة، ورفع التوصيات لمجلس الأساتذة.
- (ب) تقديم التوصيات لمجلس الأساتذة حول اللوائح المتعلقة بمناهج الدراسة للحصول على الإجازات العلمية وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالنشاط العلمي.
- (ج) رفع التوصيات لمجلس الأساتذة لمنح الإجازات العلمية (غير الدرجات الفخرية)، وكذلك منح الجوائز.
- (د) ترشيح الأشخاص لمجلس الأساتذة لتعيينهم كمتحنين.
- (هـ) النظر في أي أمر يتعلق بالمهام الأكاديمية حسبما يحيله إليه مجلس الأساتذة.

المادة (15) :

يكون للجامعة مدير يعينه الراعى من ذوي الأهلية العلمية، وتحدد المادة (17) كيفية تعيين نائب المدير، والمادة (18) تحديد كيفية تعيين الوكيل. تحدد المواد التالية من هذا القانون تعيين المسؤولين المعنيين بالجامعة، علماً بأن النظم الأساسية تحدد إختصاصات، وواجبات، وشروط خدمتهم:

شعار جامعة النيلين هو نفسه رسالة جامعة النيلين وهي أعداد الإنسان القادر علي خدمة أمته وتحقيق تطلعاتها بالعلم والإيمان إذاً

- يرمز شكل الدائرة والكتاب إلي الإنسان.
- ويرمز الكتاب واللوح وعلامة الطاقة النووية والتي أوصلت العالم إلي ثورة الإتصالات والمعلوماتية إلي العلم .
- وترمز الآية الكريمة (قل ربي زدني علماً) للإيمان.

3-3-1-3 أغراض الجامعة:

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة والبرامج التي يضعها المجلس القومي - علي تحصيل العلم وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ومع عدم الإخلال لعموم ماتقدم.تعمل الجامعة لتحقيق الأغراض الآتية:

- تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تعدها الجامعة وتطبيقها.
- العناية بالدراسات العربية والإفريقية والإسلامية وإقامة روابط التعاون وتقويتها مع المؤسسات العلمية النظيرة محلياً وإقليمياً وعالمياً .
- الإهتمام بتاريخ وادي النيل وحضارته وثقافته.
- القيام بالدراسات الإجتماعية اللازمة للنهوض بالبيئة وإجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بقضايا المجتمع وحاجاته المختلفة والمتعددة في سبيل خدمته والإرتقاء به.
- إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتهم العلمية .

3-3-1-4 مجالس الجامعة:

1. مجلس إدارة الجامعة:

يمثل السلطة العليا في الجامعة ويتشكل من رئيس المجلس الذي يعينه راعي الجامعة ومن المدير ونائبيه ووكيل الجامعة الذي هو في ذات الوقت مقرراً للمجلس،ومن أعضائه أمين الشؤون العلمية وعميد المكتبات وعميد الطلاب وثلاثة من العاملين اثنين منهم خارج أعضاء هيئة التدريس وممثلين من إتحاد الطلاب وثمانية من أعضاء هيئة التدريس ثلاثة منهم عمداء كليات،ويضم المجلس أعضاء من خارج الجامعة عددهم 21 يعينهم راعي الجامعة علي أن يكونوا من ذوي الكفاءة والإختصاص والإهتمام بالقضايا الوطنية،ويعمل المجلس علي تحقيق

أهداف الجامعة الواردة في قانونها وقانون التعليم العالي والبحث العلمي، كما يقوم بالإشراف علي وضع الخطط التنموية والميزانيات الخاصة بالجامعة وتحديد أعداد الطلاب المقبولين وتخصصاتهم والمحافظة علي ممتلكات الجامعة.

2. مجلس الأساتذة:

يختص المجلس بتقديم مقترحات لمجلس الجامعة بشأن وضع الشروط والنظم للمؤهلات العلمية المطلوبة بقبول الطلاب وتنظيم برامج وضع الإمتحانات ومنح الإجازات العلمية والدرجات الفخرية.

يترأس المجلس مدير الجامعة ومقرره أمين الشؤون العلمية وأعضائه نائب المدير ووكيل الجامعة وعمداء الكليات والمراكز وأمناء الأمانات ورؤساء الأقسام وممثلي الطلاب وتتبع من المجلس مجموعة اللجان المساعدة.

3. لجنة الشؤون التنفيذية والمالية:

تختص بإعداد مقترحات ميزانية الجامعة السنوية وتقديمها لمجلس الجامعة ويترأس هذه اللجنة رئيس المجلس وأعضاؤها المدير ونائبه والوكيل عضواً ومقرراً والمدير المالي وتسعة من أعضاء المجلس أربعة منهم من داخل الجامعة وخمسة من خارجها.

4. مجلس العمداء:

يترأسه مدير الجامعة ومدير المكتب التنفيذي لمدير الجامعة مقرراً، يمثل الجهة الإستشارية للمدير، ويختص بمناقشة كافة القضايا الأكاديمية والإدارية والمالية التي تحال إليه ويقوم برفع مقترحاته وتوصياته إلي مدير الجامعة والذي بدوره يرفعها لمجلس الأساتذة لإجازتها.

5. مجالس أخرى:

يوجد في الجامعة عدد من المجالس الأخرى منها مجلس الوكيل ومجلس الشؤون العلمية ومجلس عمادة شؤون الطلاب بالإضافة إلي مجالس الكليات والمراكز البحثية.

المبحث الثاني: إدار المعرفة في الجامعات السودانية الخرطوم ،

السودان للعلوم والتكنولوجيا ، والنيلين

1-2-3 إدارة المعرفة في جامعة الخرطوم:

جدول رقم (1/2/3/1) يوضح إجابات سؤال المقابلة الأول المتعلق بمدى

تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة في جامعة الخرطوم مع الدكتور/

مصطفى بابكر¹ والدكتور/ عمر الفاروق²

مامدى تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة بجامعة الخرطوم؟

بدائل الإجابة			مضمون العبارة	رقم متسلسل
لا	نعم	غير متأكد		
√			توجد إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة بجامعتكم	1.
√			إدارة المعرفة مجسدة في جميع الإدارات التابعة للهيكل التنظيمي بجامعتكم	2.
	√		لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في جامعتكم بشكل مكثف	3.
	√		تحرص الجامعة علي المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر	4.
	√		لدى جامعتكم ميزانية محددة لدعم البحث والتطوير والتدريس	5.
	√		تقوم جامعتكم بإستشارة العامل المتقاعد في مختلف الأنشطة	6.
	√		توجد إدارة أو قسم لتقديم الدراسات والبحوث ومسئولة عن تزويد جامعتكم بكل ما هو جديد	7.
√			لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بجامعتكم	8.
	√		لدى الجامعة شبكة حاسوبية تعمل علي ربط كليات الجامعة ووحداتها المختلفة	9.

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة)

من الجدول يتضح بأنه لا توجد إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة في جامعة

الخرطوم ، وأن هذا المصطلح غير متداول ، ولكن جامعة الخرطوم لديها

مؤسسات قديمة وهيكل تنظيمي راسخ يمكنها من تشكيل اللجان المتخصصة

متى أن دعت الحاجة لذلك والغرض منها تداول المعرفة ودراسة التحديات

التي تواجه الجامعة ، والتي ربما تعيق تطورها ونموها . وتعتمد الجامعة علي

موروثها العلمي والبحثي والتدريسي ويكادها المؤهل لأستتباط واستلهاهم

¹ مقابلة مع الدكتور/ مصطفى بابكر الصديق-مدير إدارة تقانة وشبكة المعلومات بجامعة

الخرطوم بتاريخ 2014/11/2م الساعة 11:10 بمكتبه

² مع الدكتور/ عمر الفاروق-مدير إدارة التقويم الذاتي والجودة بجامعة الخرطوم بتاريخ

2014/10/30م

الوسائل والأساليب الحديثة في تطوير المناهج وطرق التدريس والتعلم والتعليم والبحث العلمي.

وخلاصة التحليل يمكن توضيح بأن إدارة المعرفة بمفهومها الشامل غير مطبقة بالجامعة ولكن هنالك بعض التطبيقات والممارسات لإدارة المعرفة تتمثل في الآتي:

1. من خلال ماتملكها الجامعة من وثائق وملفات وتقارير يمكن الرجوع إليها عند الحاجة لذلك .
2. حرص الجامعة علي المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر للعاملين بالجامعة .
3. استشارة الجامعة للعاملين المتقاعدين عن العمل .
4. دعم البحث العلمي والتدريب والتدريس .
5. الاهتمام بالتكنولوجيا وغيرها من الممارسات .

3-2-2 إدارة المعرفة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

جدول رقم (2/2/3/2) يوضح إجابات سؤال المقابلة الأول المتعلق بمدى تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مع الدكتور/ عبدالرحمن إبراهيم¹ والأستاذ/ عبدالمنعم عوض عثمان² مامدى تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا؟

الرقم	مضمون العبارة		بدائل الإجابة	
	نعم	لا	لا	غير متأكد
1.		√		
2.	√			
3.	√			
4.	√			
5.	√			
6.	√			
7.	√			
8.	√		√	
9.	√			

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة) .

¹ مقابلة مع الدكتور/ عبدالرحمن إبراهيم -عميد عمادة التطوير والجودة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بتاريخ 2014/11/2م الساعة 3:45 بمكتبه

² مقابلة مع الأستاذ/ عبدالمنعم عوض عثمان -مدير مركز الحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بتاريخ 2014/10/30م الساعة 2:30 بعد الظهر بمكتبه

من الجدول أعلاه يتضح بأنه لا توجد تنظيمياً إدارة للمعرفة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ولكنها مجسدة في جميع الإدارات التابعة للهيكل التنظيمي للجامعة . وإن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله بشكل مكثف ، وأن الجامعة تحرص علي المشاركة بالمعرفة بين العاملين ونقلها من فرد لآخر من خلال اللجان والتدريس والتدريب والورش والمؤتمرات . لذلك تقوم الجامعة بتحديد ميزانية لدعم البحث العلمي والتدريس وتقوم أيضاً بإستشارة العاملين المتقاعدين عن العمل ولدى الجامعة إدارة أ قسم خاض لتقديم الدراسات والبحوث ومسئولة عن تزويد الجامعة بكل ما هو جديد وعلي مستوى الجامعة لاتوجد استراتيجيه واضحة لأدارة المعرفة ، ولكن مركز الحاسوب بالجامعة لديه استراتيجيه واضحة لادارة المعرفة حيث يتم ربط الجامعة بشبكة حاسوبية تعمل علي ربط الجامعة بكلياتها ووحداتها المختلفة ولدى المركز رؤية واضحة بأن تصبح جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا جامعة إفتراضية في القريب العاجل ، وخلاصة التحليل يمكن القول بأن إدارة المعرفة بمفهومها الشامل غير مطبقة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

3-2-3 إدارة المعرفة في جامعة النيلين:

جدول رقم (3/2/3/3) يوضح اجابات سؤال المقابلة الأول المتعلق بمدى تطبيق أو ممارسة مفهوم أدارة المعرفة في جامعة النيلين مع الاستاذ/إبراهيم الحاج¹ والسيد/ عبدالله البشاري²

¹ مقابلة مع الاستاذ/ إبراهيم الحاج -مدير إدارة المعلومات والإتصالات بجامعة النيلين بتاريخ 2014/10/26م الساعة 11 صباحاً بمكتبه .

² مقابلة مع السيد/ عبدالله البشاري-مدير إدارة الجودة بجامعة النيلين بتاريخ 2014/10/27م الساعة 1:15 بعد الظهر بمكتبه

مامدى تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة بجامعة النيلين؟

بدائل الإجابة			مضمون العبارة	رقم متسلسل
غير متأكد	لا	نعم		
√	√		توجد إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة بجامعتكم	.1
√		√	إدارة المعرفة مجسدة في جميع الإدارات التابعة للهيكل التنظيمي بجامعتكم	.2
	√	√	لايتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في جامعتكم بشكل مكثف	.3
		√	تحرص الجامعة علي المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر	.4
	√	√	لدى جامعتكم ميزانية محددة لدعم البحث والتطوير والتدريس	.5
√			تقوم جامعتكم بإستشارة العامل المتقاعد في مختلف الأنشطة	.6
√		√	توجد إدارة أو قسم لتقديم الدراسات والبحوث ومسئولة عن تزويد جامعتكم بكل ما هو جديد	.7
√	√		لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بجامعتكم	.8
		√	لدى الجامعة شبكة حاسوبية تعمل علي ربط كليات الجامعة و وحداتها المختلفة	.9

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة) .

يتضح من الجدول أعلاه بأن إدارة المعرفة أو قسم لا توجد بجامعة النيلين ، ولكن هذه الجامعة تجسدها في سلوك الأفراد أو سلوك تقوم به المؤسسات داخل الجامعة وتسهم هذه الأنشطة في نقل المعرفة وإدارتها من خلال الهياكل القائمة ويتمثل ذلك في الآتي:

1. حرص الجامعة علي المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر .
2. حرص الجامعة علي تحديد ميزانية محددة لدعم البحث العلمي والتدريس والتدريب .
3. وجود قسم أو إدارة لتقديم الدراسات ومسئولة عن تزويد الجامعة بكل ما هو جديد من الأفكار .
4. وجود شبكة حاسوبية تعمل علي ربط كليات الجامعة و وحداتها المختلفة.

3-3-4 إدارة المعرفة في الجامعات الثلاثة قيد الدراسة (الخرطوم ، السودان للعلوم والتكنولوجيا ، النيلين):

جدول رقم (4/3/3/4) يوضح الاجابات المجمعـة بالنسب المئوية لسؤال المقابلة الأول المتعلق بمدى تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات قيد الدراسة :مامدى تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة بجامعة الخرطوم ،السودان للعلوم والتكنولوجيا ،النيلين؟

الرقم	مضمون العبارة		بدائل الإجابة	
	نعم	لا	غير متأكد	
1.	–	67%	33%	توجد إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة بجامعتكم
2.	67%	–	33%	إدارة المعرفة مجسدة في جميع الإدارات التابعة للهيكل التنظيمي بجامعتكم
3.	67%	34%	–	لايتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في جامعتكم بشكل مكثف
4.	100%	–	–	تحرص الجامعة علي المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر
5.	83%	17%	–	لدى جامعتكم ميزانية محددة لدعم البحث والتطوير والتدريس
6.	67%	–	33%	تقوم جامعتكم بإستشارة العامل المتقاعد في مختلف الأنشطة
7.	83%	–	17%	توجد إدارة أو قسم لتقديم الدراسات والبحوث ومسئولة عن تزويد جامعتكم بكل ما هو جديد
8.	20%	30%	50%	لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بجامعتكم
9.	100%	–	–	لدى الجامعة شبكة حاسوبية تعمل علي ربط كليات الجامعة ووحداتها المختلفة

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة) .

أظهرت بيانات الجدول عدم وجود إدارات أو أقسام خاصة لإدارة المعرفة في الجامعات قيد الدراسة، وكذلك عدم تداول المصطلح بهذه الجامعات وذلك بنسب 67% فضلاً عن 33% من الذين تم مقابلتهم غير متأكدين وليس لديهم المام بمفهوم إدارة المعرفة .

ولقد إتضح من المقابلة أن هنالك بعض التطبيقات والممارسات عن إدارة المعرفة تقوم بها هذه الجامعات تتمثل في الآتي: 1- الحرص علي المشاركة بالمعرفة بين العاملين ونقلها من فرد لآخر . 2- وجود إدارات أو أقسام أو وحدات تقوم بالدراسات والبحوث ومسئولة عن تزويد الجامعات بكل ما هو جديد من المعرفة والأفكار 3- الإهتمام بالتدريب والتطوير . 4- الإهتمام بالمكتبات والأرشفة والتوثيق . 5- جود شبكات حاسوبية تعمل علي ربط كليات ووحدات هذه الجامعات .

**المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات الجامعات السودانية
ممثلة في جامعات (الخرطوم ، السودان للعلوم والتكنولوجيا ، والنيلين)**

3-3-1 دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة الخرطوم:

جدول رقم (1/3/3/5) يوضح إجابات السؤال الثاني للمقابلة والمتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة الخرطوم مع الدكتور/ مصطفى بابكر¹ والدكتور/ عمر الفاروق²

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة الخرطوم؟

بدائل الإجابة			مضمون العبارة	رقم متسلسل
لا	نعم	غير متأكد		
	√		توظف جامعتكم إدارة المعرفة في دعم قرارات إدارة الجامعة	1.
	√		توظف جامعتكم إدارة المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية	2.
√	√		تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة في برامج التدريس المختلفة	3.
	√		توظف جامعتكم إدارة المعرفة في حفظ الوثائق والملفات والرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً	4.
√			توظف جامعتكم إدارة المعرفة في تقديم الاستشارات والأفكار	5.
√	√		تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة من أجل الإرتقاء بجودة البحث العلمي	6.

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة) .

من الجدول أعلاه يتضح الآتي:

1. إدارة المعرفة في جامعة الخرطوم تلعب دور كبير جداً فيما يتعلق ب:
 - دعم قرارات الجامعة .
 - حفظ الوثائق والملفات .
 - إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية .
2. تلعب إدارة المعرفة دوراً صغيراً فيما يتعلق ب:
 - الإرتقاء بجودة البحث العلمي .
 - تطوير برامج التدريب المختلفة

¹ مقابلة مع الدكتور مصطفى بابكر - مرجع سبق ذكره

² مقابلة مع الدكتور/ عمر الفاروق - مرجع سبق ذكره

3. بينما تلعب دوراً صغيراً جداً في تقديم الإستشارات.

3-3-2 دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

جدول رقم (2/3/3/6) يوضح إجابات السؤال الثاني للمقابلة والمتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مع الأستاذ/ عبدالمنعم عوض¹ والدكتور/ عبدالرحمن إبراهيم².

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا؟

بدائل الإجابة			مضمون العبارة	رقم متسلسل
لا	نعم	غير متأكد		
	√		توظف جامعتكم إدارة المعرفة في دعم قرارات إدارة الجامعة	1.
	√		توظف جامعتكم إدارة المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية	2.
√	√		تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة في برامج التدريس المختلفة	3.
	√		توظف جامعتكم إدارة المعرفة في حفظ الوثائق والملفات والرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً	4.
√	√		توظف جامعتكم إدارة المعرفة في تقديم الإستشارات والأفكار	5.
√	√		تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة من أجل الإرتقاء بجودة البحث العلمي	6.

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة) .

من خلال الجدول ووجهة نظر المقابليين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يمكن إستنتاج أن دور إدارة المعرفة بالجامعة كبير جداً في:

- دعم قرارات الجامعة .
 - حفظ الوثائق والملفات .
 - إحداث التقرير النوعي في العمليات التعليمية
- بينما تلعب إدارة المعرفة دوراً صغيراً في:
- تطوير برامج التطوير .
 - الإرتقاء بجودة البحث العلمي .
 - تقديم الإستشارات والأفكار .

¹ مقابلة مع الأستاذ/ عبدالمنعم عوض - مرجع سبق ذكره

² مقابلة مع الدكتور/ عبدالرحمن إبراهيم - مرجع سبق ذكره

3-3-3 دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة النيلين:

جدول رقم (3/3/3/7) يوضح إجابات السؤال الثاني للمقابلة والمتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة النيلين مع الاستاذ/ إبراهيم الحاج¹ والسيد/ عبدالله البشاري².

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعة النيلين؟

رقم متسلسل	مضمون العبارة	بدائل الإجابة		
		نعم	لا	غير متأكد
1.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في دعم قرارات إدارة الجامعة	✓		✓
2.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية	✓		✓
3.	تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة في برامج التدريس المختلفة	✓		
4.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في حفظ الوثائق والملفات والرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً	✓		
5.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في تقديم الإستشارات والأفكار			✓
6.	تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة من أجل الإرتقاء بجودة البحث العلمي	✓		✓

المصدر :إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة) .

يوضح أداء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بجامعة النيلين أن دور إدارة المعرفة كبير جداً فيما يتعلق ب:

- تطوير برامج التدريب المختلفة .
- حفظ الوثائق والملفات .

بينما نجد أن دور إدارة المعرفة صغير فيما يتعلق ب:

- دعم قرارات الجامعة .
- إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية .
- الإرتقاء بجودة البحث العلمي .

وينعدم تماماً دور إدارة المعرفة في تقديم الإستشارات والأفكار الجديدة .

¹ مقابلة مع الاستاذ/ إبراهيم الحاج- مرجع سبق ذكره

² مقابلة مع السيد/ عبدالله البشاري- مرجع سبق ذكره

3-3-4 دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات الجامعات الثلاثة قيد الدراسة (الخرطوم ، السودان للعلوم والتكنولوجيا ، النيلين):

جدول رقم (4/3/3/8) يوضح الاجابات المجمعـة بالنسب المئويـة لسؤال المقابلة الثاني المتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعات (الخرطوم ، السودان للعلوم والتكنولوجيا ، النيلين)

رقم متسلسل	مضمون العبارة	بدائل الإجابة		
		نعم	لا	غير متأكد
1.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في دعم قرارات إدارة الجامعة	%83	_	%17
2.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية	%83	_	%17
3.	تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة في برامج التدريب المختلفة	%66	%17	%17
4.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في حفظ الوثائق والملفات والرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً	100 %	_	_
5.	توظف جامعتكم إدارة المعرفة في تقديم الإستشارات والأفكار	%17	%17	%66
6.	تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة من أجل الإرتقاء بجودة البحث العلمي	%50	%20	%30

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (المقابلة) .
من الجدول يتضح أن أداء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم في الجامعات الثلاثة قيد الدراسة كما يلي:

1. دور إدارة المعرفة كبير جداً في حفظ الملفات والوثائق .
2. دور إدارة المعرفة كبير في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية وفي دعم قرارات الجامعات .
3. دور إدارة المعرفة صغير فيما يتعلق بجودة البحث العلمي .
4. دور إدارة المعرفة صغير جداً في تقديم الإستشارات والأفكار .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المقدمة

يهدف هذا الفصل الى توضيح الطريقة التي تم بها جمع البيانات, والخطوات التي اتبعتها الباحثة في قيامه بالدراسة الميدانية وتوضيح نموذج الدراسة, كما يهدف الى تحليل البيانات الاولية من اجل تحقيق الاهداف التي قامت عليها الدراسة واختبار فرضياتها, كما يتناول منهجية الدراسة واجراءاتها ويحدد مجتمع الدراسة وعينته وخصائصه, ويوضح كيفية بناء اداء الدراسة والاجراءات المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها, كما يبين هذا الفصل اجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ومن ثم التوصل الى النتائج. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي: وذلك باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية الملائمة.

المبحث الاول: اجراءات الدراسة الميدانية

1-1-4 النموذج المقترح للدراسة

تم تطوير هذا النموذج استنادا على نظرية المنظمة المتعلمة ونظريات التعلم للعالم الامريكى (Chris Argriss) والتي تفترض بأن المنظمة تتعلم من خبرتها وتجربتها وتسطيع الاستفادة من مهاراتها من اجل انتاج وتقديم سلع وخدمات متميزة¹. وبناءا على ذلك تم الاعتماد على فكرة نماذج (Duffy,2000) و (Jennex& Olfman2004) لادارة المعرفة والتي تفترض بأن المنظمة تتحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية , ومن خلال استخدام الاستراتيجية, العمليات, التقنية والافراد تتحول الطاقة والمعلومات الى معرفة وعمليات والتي تنتج السلع والخدمات, وقد استبعد الباحث عنصر الاستراتيجية من النموذج بعد الدراسات الاولية التي قام بها وتأكد بعدم وجود استراتيجيات واضحة لادارة المعرفة في الجامعات السودانية قيد الدراسة. وتقوم فلسفة هذا النموذج على وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية على المتغير التابع ومتغيراته الفرعية.

وعلى الرغم من ان عددا من الدراسات السابقة قد اختبرت دورادارة المعرفة في تعزيز الابداع والاداء التنظيمي والميزة التنافسية, الا ان الدارس يضيف في هذه الدراسة في البحث عن دور ادارة المعرفة(العمليات, التكنولوجيا وفريق ادارة المعرفة) كمتغيرات فرعية للمتغير المستقل وعلاقتها بتحسين جودة المخرجات(جودة الخريجين, جودة البحوث والاعمال العلمية وجودة البرامج المقدمة للمجتمع) كمتغيرات فرعية للمتغير التابع.

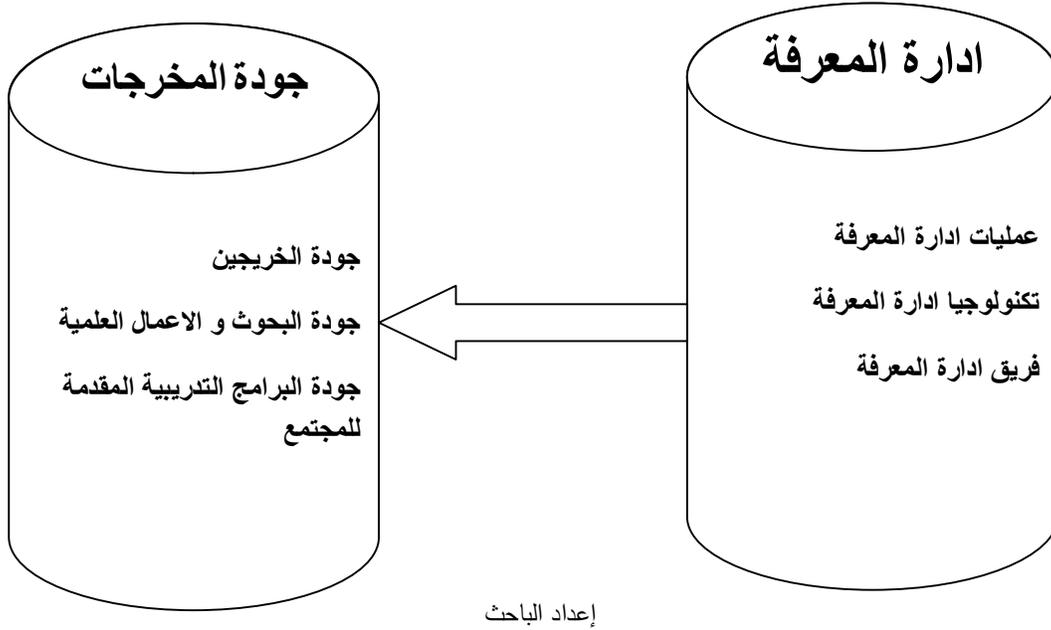
ومن المعلوم ان تحسين جودة المخرجات يمثل الهدف الاول لمؤسسات التعليم العالي وخصوصا الجامعات, ذلك ان تحسين جودة المخرجات يرتبط بمحاولة ارضاء المؤسسات المستفيدة وتعمل على تحسين صورة الجامعة. ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم(1/1/4/1)

¹ ابوخضير, ايمان سعود " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مرجع سبق ذكره

شكل رقم (1/1/4/1) نموذج الدراسة المعدل

المتغير التابع

المتغير المستقل



يوضح نموذج الدراسة أعلاه, وجود متغيرين, هما المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (جودة المخرجات), وأن كل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية. حيث نجد أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هي عمليات إدارة المعرفة, تكنولوجيا إدارة المعرفة وفريق إدارة المعرفة, بينما يتضمن المتغيرات الفرعية للمتغير التابع جودة الخريجين, جودة البحوث والاعمال العلمية وأخيرا جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع وتقوم فلسفة هذا النموذج على وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية على المتغير التابع ومتغيراته الفرعية.

4-1-2 وصف مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويتكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم وبالتحديد جامعات (الخرطوم, السودان للعلوم والتكنولوجيا والنيلين) ويشمل الدرجات العلمية (الاستاذ المساعد, الاستاذ

المشارك والاستاذ) ويبلغ عددهم (2218) عضو هيئة التدريس وذلك وفقا لاحصائيات مركز المعلومات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2013).
جدول يوضح احصائيات مجتمع الدراسة (جامعة الخرطوم, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين)

الجامعة	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	العدد الكلي
الخرطوم	464	322	163	949
السودان للعلوم والتكنولوجيا	458	268	76	802
النيلين	304	103	60	467
المجموع	1226	693	299	2218

المصدر: مركز المعلومات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2013م

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة العينة الحصصية القصدية (Purposive Quota Sample), وتقدر حجم هذه العينة بعدد (221) عضو هيئة التدريس اي بنسبة 10% من المجتمع الكلي وذلك اعتمادا على ما اشار اليه ملحم (2007م)¹.
 والجدول أدناه رقم (2/1/4/1) يوضح احجام هذه العينات بالجامعات قيد الدراسة.

المجموع	الدرجة العلمية			اسم الجامعة	م
	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ		
94	46	32	16	جامعة الخرطوم	1.
80	45	27	8	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	2.
47	31	10	6	جامعة النيلين	3.
221	122	69	30	المجموع	4.

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

¹ ملحم (2007), مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان - الاردن

ومن المبررات التي استدعت لاختيار هذه العينة:-

- 1- انها قليلة التكلفة.
 - 2- سهولة الحصول عليها بعد تحديدها.
 - 3- امكانية الحصول على نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة كما يرى (يونس 2006م).
 - 4- نسبة لظروف الباحث (عدم التفرغ الكامل للدراسة)
 - 5- عدم تعاون بعض ادارات الجامعات قيد الدراسة بمدد الباحث بالمعلومات المطلوبة للدراسة (الاحصائيات وقوائم الاسماء)
- حيث قام الباحث بتوزيع عدد (221) استمارة استبيان على المستهدفين من مجتمع الدراسة، وتم استلام عدد (186) استمارة بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة وصالحة للتحليل أي ما نسبته (86.4%) تقريباً .
- وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:
- 1- الأفراد من حيث الجامعة (الخرطوم ، السودان للعلوم والتكنولوجيا، النيلين).
 - 2- الأفراد من مختلف الدرجات العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
 - 3- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 أعوام، 5-10 أعوام ، 10-15 أعوام ، 15 فأكثر).
 - 4- الانجازات العلمية لافراد العينة من حيث عدد (الأبحاث المنشورة، الكتب التي قام بتأليفها، المؤتمرات التي شارك فيها، الدورات التدريبية التي تلقها).
 - 5- التكريمات والجوائز التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة (نقدي، شهادة تقدير وتميز، وترقيات).
- وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1- اسم الجامعة:

يوضح الجدول رقم (2/1/4/2) والشكل رقم (2/1/4/2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير اسم الجامعة.
جدول رقم (2/1/4/2)

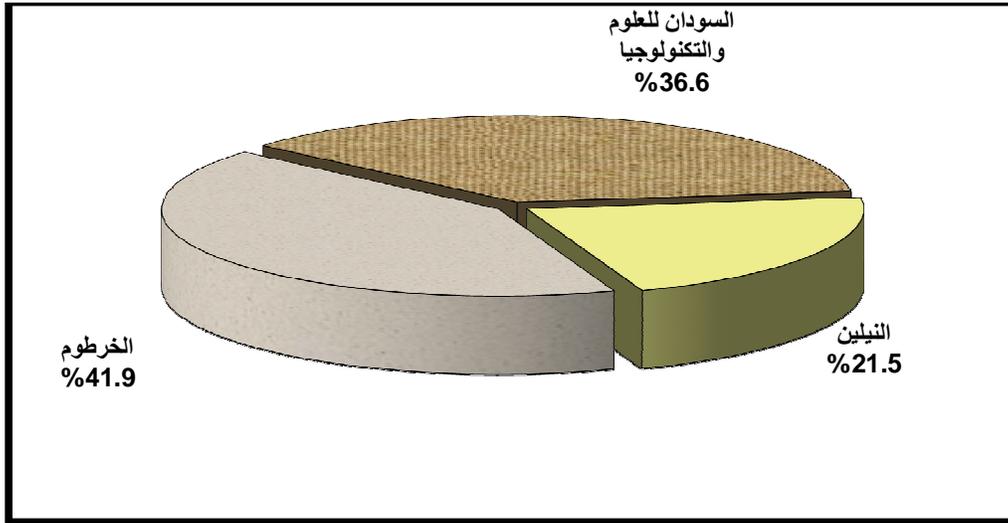
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير اسم الجامعة

اسم الجامعة	العدد	النسبة المئوية
الخرطوم	78	%41.9
السودان للعلوم والتكنولوجيا	68	%36.6
النيلين	40	% 21.5
المجموع	186	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (2/1/4/2)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير اسم الجامعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

نجد من خلال الجدول رقم (2/1/4/2) والشكل رقم (2/1/4/2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من جامعة الخرطوم، حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة

(78) فرداً وبنسبة (41.9%)، كما بلغ عدد أفراد جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في العينة (68) فرداً وبنسبة (36.6%). كما أحتوت العينة على (40) فرداً وبنسبة (21.5%) من جامعة النيلين.

2- الدرجة العلمية:

يوضح الجدول رقم (2/1/4/3) والشكل رقم (2/1/4/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية.

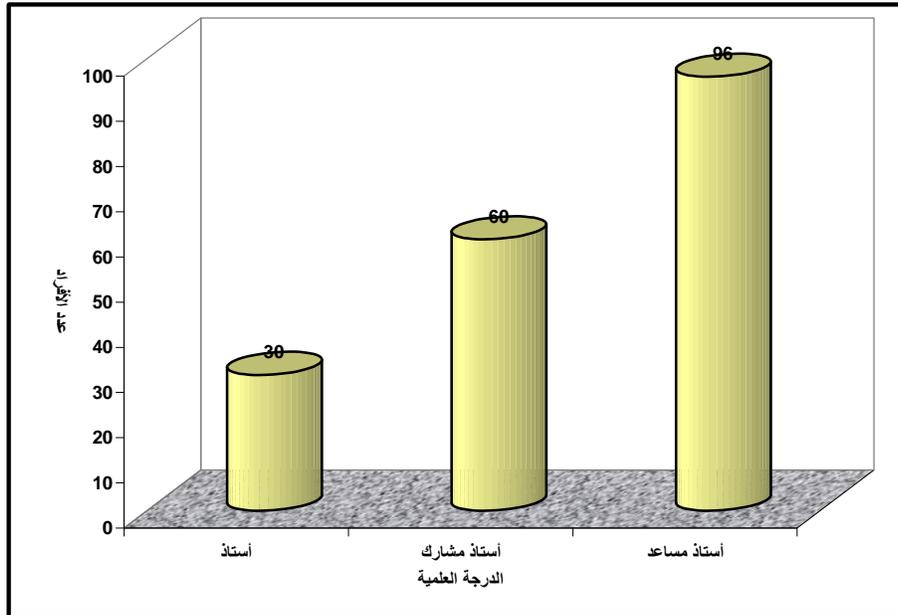
جدول رقم (2/1/4/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة العلمية
16.1%	30	أستاذ
32.3%	60	أستاذ مشارك
51.6%	96	أستاذ مساعد
100%	186	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (2/1/4/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية



المصدر:

إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يتبين من الجدول رقم (2/1/4/3) والشكل رقم (2/1/4/3)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية استاذ مساعد ، حيث بلغ عددهم (96) فرداً ويمثلون ما نسبته (51.6%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (60) فرداً ونسبة (32.3%) درجتهم العلمية استاذ مشارك. كما تضمنت العينة على (30) فرداً ونسبة (16.1%) درجتهم العلمية استاذ.

4- الخبرات:

يوضح الجدول رقم (2/1/4/4) والشكل رقم (2/1/4/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرات. جدول رقم (2/1/4/4)

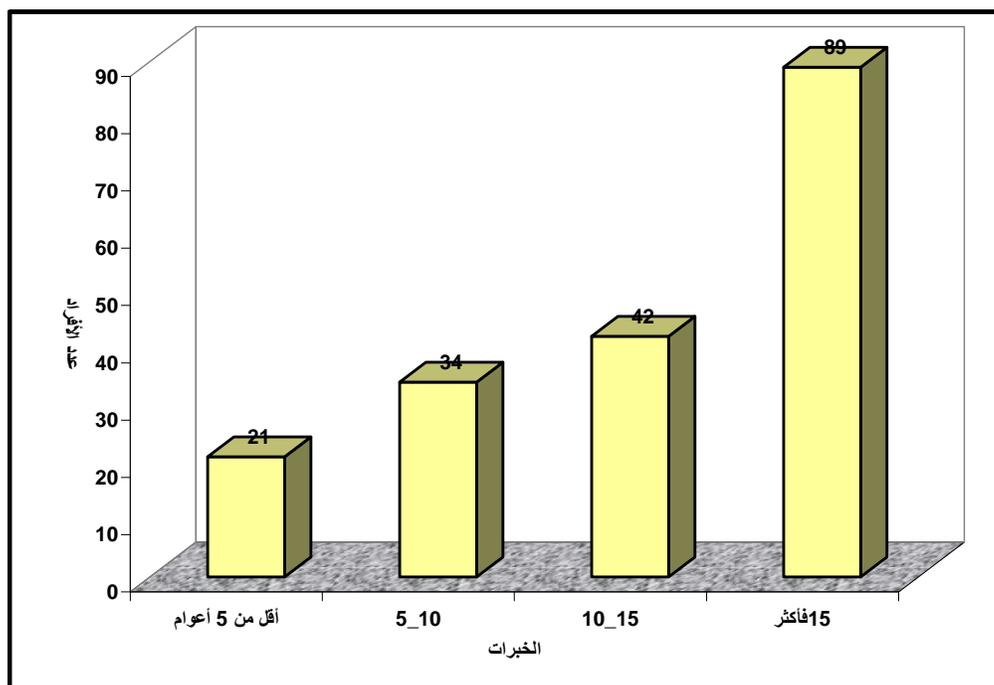
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرات

النسبة المئوية	العدد	الخبرات
%11.3	21	أقل من 5 أعوام
%18.3	34	10-5
%22.6	42	15-10
% 47.8	89	15 فأكثر
%100	186	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (2/1/4/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرات



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يتبين من الجدول رقم (2/1/4/4) والشكل رقم (2/1/4/4) أن هناك (21) فرداً ونسبة (11.3%) لهم خبرة ما بين (أقل من 5 أعوام)، وهناك (34) فرداً ونسبة (18.3%) لهم خبرة ما بين (5-10 أعوام)، وهناك (42) فرداً ونسبة (22.6%) لهم خبرة ما بين (10-15 عام)، تضمنت العينة على (89) فرداً ونسبة (47.8%) لهم خبرة ما بين (15 عام فأكثر).

جدول رقم (2/1/4/5) يوضح عدد الانجازات العلمية لأفراد عينة الدراسة:

الدرجة العلمية	الأوراق العلمية	الكتب	المؤتمرات	الدورات التدريبية
الأستاذ المساعد	355	42	227	410
الأستاذ المشارك	995	98	499	493
الأستاذ	1235	119	584	229

يبين الجدول رقم (2/1/4/5) أن أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستاذ المساعد قد قاموا بنشر عدد (355) من الابحاث والاوراق العلمية ونشر عدد (995) بحث أفراد العينة من درجة الاستاذ المشارك, بينما نشر الافراد من درجة الاستاذ عدد (1235) بحث ورقة علمية.

كما يوضح الجدول ان الافراد عينة الدراسة لدرجة الاستاذ المساعد قد قاموا بتأليف عدد (42), والافراد من درجة الاستاذ المشارك قاموا بتأليف عدد (98) كتاب, بينما الافراد من درجة الاستاذ قاموا بتأليف عدد (119) كتاب.

ويوضح الجدول أيضا عدد (227) مؤتمر حضرها أفراد عينة الدراسة من درجة الاستاذ المساعد, عدد (499) مؤتمر حضرها أفراد عينة الدراسة من درجة الاستاذ المشارك, بينما حضر أفراد عينة الدراسة من درجة الاستاذ عدد (584) مؤتمر.

كذلك يوضح الجدول ان عدد الدورات التدريبية التي حضرها الافراد من عينة الدراسة لدرجة الاستاذ المساعد بلغت (410) دورة, وعدد (493) دورة حضرها الافراد من درجة الاستاذ المشارك, بينما بلغت عدد الدورات التي حضرها الافراد من درجة الاستاذ عدد (229). ويلاحظ ان افضلية الانجازات والانتاج العلمي يميل للأفراد من عينة درجة الاستاذ, وهذا شئى طبيعى حيث ان هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس يمتازون بالنشاط والبحث عن المعرفة لما

لديهم من خبرات متراكمة.

جدول رقم (2/1/4/6) يوضح عدد التكريمات والجوائز لأفراد عينة الدراسة:

الدرجة العلمية	الجوائز النقدية	الشهادات التقديرية والتميز
الأستاذ المساعد	9	40
الأستاذ المشارك	26	75
الأستاذ	21	106

يبين الجدول رقم (2/1/4/6) أن أفراد العينة من درجة الاستاذ المساعد استلموا حوافز نقدية عددها (9)، الافراد من عينة درجة الاستاذ المشارك استلموا عدد (26) حافز نقدي، بينما استلم الافراد من درجة الاستاذ عدد (21) حافز نقدي. ويوضح الجدول ايضا ان الافراد من درجة الاستاذ المساعد قد حازوا على عدد (40) شهادة تقديرية وتميز، والافراد من درجة الاستاذ المشارك حازوا على عدد (75) شهادة، بينما حاز الافراد من درجة الاستاذ على عدد (106) شهادة تقدير وتميز. ويلاحظ ان هذه الفئة ايضا رجحت الكفة فيما يتعلق بالشهادات التقديرية والتميز، والغريب في الامر ان الافراد من درجة الاستاذ المشارك قد تفوق على الافراد من درجة الاستاذ، وهذا يوضح انه ليس هنالك معيار واضح متعلق بمنح الجوائز النقدية بهذه الجامعات.

والجدير بالذكر ان جميع أفراد من عينة الدراسة قد حصلوا على الترقيات خلال مسيرتهم العملية والعلمية ولذلك لم نقم بتوضيح هذا البند في الجدول.

3-1-4: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة بالإضافة الي اجراء بعض المقابلات كأداة

داعمة ومساعدة للاجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة واثبات بعض الفروض, وكذلك المساعدة في تفسير النتائج تلك .

حيث أن للاستبيان مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- 4- يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

• تطوير أداة المقياس

قبل تصميم أداة هذه الدراسة قام الباحث باستطلاع عام لبعض الدراسات والمراجع والبحوث المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة, وبناءة على ذلك تم تصميم هذه الاستبانة.

روعى ترتيب العبارات داخل الاستبانة بطريقة لا تؤدى الى التأثير على اجابات المبحوثين, كما روعى ايضا فى تصميم هذه الاستبانة النواحي الشكلية والعلمية والسيكولوجية للمبحوثين, حيث ان من معظم البحوث السودانية تستخدم مصطلح الصلاحية (Validity) واحيانا الصدق, ومصطلح الاعتمادية (Reliability) للحكم على جودة المقاييس المستخدمة فى الدراسة وهي:-

(أ) الشمول (شمولية أو اكتمال البناء الداخلي للمقياس)

راعى الباحث ان تشمل الاستبانة جميع جوانب البيانات الاساسية الازمة للدراسة لما فى ذلك الاسئلة التي تتعلق بالاجابة عن مشكلة ومتغيرات و أهداف وفروض الدراسة كما روعى الشمولية المتعلقة بالبناء الداخلي للمقياس تتعلق بضرورة ان تغطي أسئلة الاستبانة جميع المحاور التي تغطيها الدراسة وان تغطي جميع مجالات كل محور بشكل كافي.

كما يجب ان تكون الاسئلة واضحة ومفهومة للمبحوثين. لاستيفاء هذا المطلب قام الدارس باخذ المقاييس الواردة في من بعض

الدراسات السابقة ذات الصيت وتعديل بعض عباراتها لتتناسب مع المدلولات المستخدمة في السودان.

حيث أن موضوع ادارة المعرفة من المواضيع التي كثر الحديث عنها لارتباطه بالاداء والجودة والتنافسية, فقد قام الباحثون والمؤلفون بقياسه. حيث أورد(سليمان الفارسي, 2010م) (38) عبارة لقياسه على النحو الاتي:-

(20) عبارة لقياس عمليات ادارة المعرفة, (6) عبارات لقياس تكنولوجيا ادارة المعرفة, (12) عبارة لقياس فريق المعرفة.

وقد قام الباحث بتقسيم عمليات ادارة المعرفة وقياسها الي(4) محاور فرعية وهي توليد المعرفة تم قياسه في (4) عبارات, توزيع ونشر المعرفة تم قياسه في (6) عبارات, خزن المعرفة تم قياسه في (3) عبارات وتطبيق المعرفة تم قياسه في (7) عبارات. وقد قام الباحث باستخدام هذا المقياس بعد اجراء بعض التعديلات بغرض ملائمة الدراسة.

اما دراسات(اسماعيل سالم, يوسف حسن 2010م) و(محسن الظالمى وأخرون, بحث منشور) فقد قامت بقياس جودة المخرجات على النحو الاتي:- جودة الخريجين في(5) عبارات, جودة البحوث العلمية في(5) عبارات ' الاستشارات في (5) عبارات, المشاريع في (5) عبارات, الكتب والمؤلفات العلمية في (5) عبارات, المؤتمرات والندوات في (5) عبارات وقياس البرامج المقدمة للمجتمع في (5) عبارات. وقد استخدم الباحث هذا المقياس بعد اجراء بعض التعديلات عليها لملائمة الدراسة.

(ب) الكفاءة العملية والاعتمادية:-

اي ان تكون الاجابات الحقيقية والمستخرجة متجانسة ومتكاملة بما يحقق الصدق والثبات, بحيث تقيس الاستبانة الجوانب الذي وضع لقياسها, وتؤدي الي الحصول على نفس النتائج اذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس الظروف.

بالاضافة الى ذلك فقد راعى الباحث النواحي النفسية للمبحوثين, حيث تم وضع الجانب الديموغرافي (الخصائص الشخصية) في

أول الاستبانة حتى ينتهي للمبحوثين الاجابة تلقائيا ودون تردد, كما تم حذف بعض الخصائص الشخصية غير المؤثرة في نتائج الدراسة كالجنس والعمر والاسم.

اما زمن الاجابة فقد تم تحديده وفقا لمتطلبات الموقف وظروف كل مبحوث, حيث قام بعض المبحوثين بملء الاستبانة مباشرة بوجود الباحث ومساعديه في عملية توزيع وجمع الاستبانات, حيث استعان الباحث ببعض زملاء العمل والاصدقاء وأقاربه في الجامعات قيد الدراسة للمساهمة في هذا العمل.

• وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على ثلاثة أجزاء: (راجع الملحق رقم (1))

الجزء الاول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: اسم الجامعة، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة. بالاضافة الى بيانات تتعلق بالانجازات العلمية عدد (الاوراق العلمية، الكتب، المؤتمرات والدورات التدريبية) والجوائز والتكريمات التي حصل عليها أفراد العينة (نقدي، شهادات تقدير وتميز والترقيات)

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على عدد (36) عبارة.

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على عدد(24) عبارة.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة من هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة وفق نموذج الدراسة كما يلي:

- الفرضية الأولى: تتضمن (21) عبارة.
- الفرضية الثانية: تتضمن (30) عبارات.

- الفرضية الثالثة: تتضمن (21) عبارة.
- الفرضية الرابعة: تتضمن (15) عبارة.
- الفرضية الخامسة: تتضمن (24) عبارة.
- الفرضية السادسة: تتضمن (15) عبارة.
- الفرضية السابعة: تتضمن (15) عبارة.
- الفرضية الثامنة: تتضمن (24) عبارة.
- الفرضية التاسعة: تتضمن (15) عبارة.

• ثبات وصدق أداة الدراسة

○ الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (9) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها. الجدول رقم () ضمن قائمة الملاحق والمرفقات

○ الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقبسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

- 1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.
- 2- معادلة ألفا-كرونباخ.
- 3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
- 4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، وبحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:⁽²⁾

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times r}{r + 1}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (20) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية

(1) عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2، ص355.

(2) سعد عبد الرحمن (1998م): القياس النفسي - النظرية والتطبيق -، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، ص149.

وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3/1/4/7)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الارتباط	الفرضية
0.88	0.78	0.64	الأولى
0.86	0.74	0.58	الثانية
0.88	0.78	0.64	الثالثة
0.85	0.73	0.57	الرابعة
0.88	0.78	0.63	الخامسة
0.95	0.90	0.82	السادسة
0.94	0.88	0.78	السابعة
0.91	0.83	0.71	الثامنة
0.87	0.75	0.60	التاسعة
0.94	0.88	0.79	الاستبيان كاملاً

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح من نتائج الجدول رقم (3/1/4/7) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

4-1-4: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة سييرمان-براون لحساب معامل الثبات.
- 6- الانحدار الخطي البسيط.
- 7- الارتباط الخطي البسيط
- 8- معامل التحديد.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

4-1-5: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (221) فرداً، وقد تم تفريغ بيانات ومعلومات الاستمارات المعادة الصحيحة والمكتملة في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لأوافق، لأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية.

أولاً : إدارة المعرفة

عمليات ادارة المعرفة

1- توليد المعرفة

جدول (5/1/4/8)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور لأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لاأوافق بشدة
1	يتم إكتساب المعرفة من تجارب وخبرات العاملين بالجامعة	3	7	41	82	53
		%1.6	%3.8	%22.0	%44.1	%28.3
2	يتم إكتساب المعرفة من المكتبات	0	8	15	101	62
		%0.0	%4.3	%8.1	%54.3	%33.3
3	يتم إكتساب المعرفة من الإنترنت	1	4	12	4	39
		%0.5	%2.2	%6.5	%2.2	%21.0
4	يبدى العاملون تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة تعزز أداء الجامعة	2	8	65	85	26
		%1.1	%4.3	%34.9	%45.7	%14.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/8) يتبين للباحث الآتي :

1- أن (53) وبنسبة (28.5%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان يتم إكتساب المعرفة من تجارب وخبرات العاملين بالجامعة، أن (82) فرداً بنسبة (44.1%) موافقون على ذلك، وهناك (41) فرداً بنسبة (22.0%) محايدون بخصوص ذلك، ولم يوافق بشدة (3) أفراد بنسبة (1.6%) على ذلك.

2- أن (62) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (33.3%) وافقوا بشدة على أن يتم إكتساب المعرفة من المكتبات، كما وافق (101) فرداً وبنسبة (54.3%) على ذلك، في حين كان (15) فرداً وبنسبة (8.1%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (8) أفراد وبنسبة (4.3%) على ذلك.

3- أن (39) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (21.0%) وافقوا بشدة على أن يتم إكتساب المعرفة من الإنترنت، كما وافق (130) فرداً وبنسبة (69.9%) على ذلك، وكان هناك (12) فرداً وبنسبة (6.5%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك، ولم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك.

4- أن (26) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (14.0%) وافقوا بشدة على أن يييدي العاملون تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة تعزز أداء الجامعة ، كما وافق (85) فرداً وبنسبة (45.7%) على ذلك، وكان هناك (65) فرداً وبنسبة (34.9%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (8) أفراد وبنسبة (4.3%) على ذلك، ولم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.1%) على ذلك.

2- توزيع ونشر المعرفة

جدول (5/1/4/9)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1	تعتمد الجامعة في نشر المعرفة للطلاب على طريقة التلقين المباشر .	40	90	28	28
		%21.5	%48.4	%15.1	%15.1
2	تعتمد الجامعة في نشر المعرفة علي الإجتماعات الرسمية.	7	53	67	54
		%3.8	%28.5	%36.0	%29.0
3	تعتمد الجامعة في نشر المعرفة علي فرق العمل.	9	57	77	39
		%57.6	%30.6	%41.4	%21.0
4	تعتمد الجامعة في نشر المعرفة علي النشرات.	9	62	70	45
		%4.8	%33.3	%37.6	%24.2

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/9) يتبين للباحث الآتي :

1- أن (40) وبنسبة (21.5%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان تعتمد الجامعة في نشر المعرفة للطلاب على طريقة التلقين

المباشر، أن (90) فرداً بنسبة (48.4%) موافقون على ذلك، وهنالك (28) فرداً بنسبة (15.1%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (28) أفراد بنسبة (15.1%) على ذلك.

2- أن (7) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (3.8%) وافقوا بشدة على أن تعتمد الجامعة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية ، كما وافق (53) فرداً وبنسبة (28.5%) على ذلك، في حين كان (67) فرداً وبنسبة (36.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (54) فرداً وبنسبة (29.0%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (28) فرداً وبنسبة (15.1%) على ذلك.

3- أن (9) أفراد من عينة الدراسة وبنسبة (4.8%) وافقوا بشدة على تعتمد الجامعة في نشر المعرفة على فرق العمل ، كما وافق (57) فرداً وبنسبة (30.6%) على ذلك، وكان هناك (77) فرداً وبنسبة (41.4%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (39) فرداً وبنسبة (21.0%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

4- أن (9) أفراد من عينة الدراسة وبنسبة (4.8%) وافقوا بشدة على أن تعتمد الجامعة في نشر المعرفة على النشرات ، كما وافق (62) فرداً وبنسبة (33.3%) على ذلك، وكان هناك (70) فرداً وبنسبة (37.6%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (45) فرداً وبنسبة (24.2%) على ذلك.

1- خزن المعرفة

جدول (5/1/4/10)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	تعتمد الجامعة على الاسلوب الالكتروني في خزن المعرفة	31	103	29	22	1
		%16.7	%55.4	%15.6	%11.8	%0.5
2	تعتمد الجامعة في خزن المعرفة علي الاسلوب اليدوي	40	76	33	35	2
		%21.5	%40.9	%17.7	%18.8	%1.1
3	توجد في الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة إحتياجات الدارسين والباحثين	31	70	57	21	7
		%16.7	%37.6	%30.6	%11.3	%3.8
4	تعمل الجامعة علي توييب وتصنيف المعرفة المرتبطة بأنشطتها	26	89	53	15	3
		%14.8	%47.8	%28.5	%8.1	%1.6

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/10) يتبين للباحث الآتي :

- 1- أن (31) وبنسبة (16.7%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان تعتمد الجامعة على الاسلوب الالكتروني في خزن المعرفة ،أن (103) فرداً بنسبة (55.4%) موافقون على ذلك، وهنالـك (29) فرداً بنسبة (15.6%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (22) فرداً بنسبة (11.8%) على ذلك، ولم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (1.1%) على ذلك.
- 2- أن (40) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (21.5%) وافقوا بشدة على أن تعتمد الجامعة في خزن المعرفة علي الاسلوب اليدوي ، كما وافق (76) فرداً وبنسبة (40.9%) على ذلك، في حين كان (33) فرداً

وبنسبة (17.7%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (35) فرداً
وبنسبة (18.8%) على ذلك، ولم يوافق بشدة فردين وبنسبة
(1.1%) على ذلك.

3- أن (31) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (16.7%) وافقوا بشدة على
أن توجد في الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة إحتياجات الدارسين
والباحثين ، كما وافق (70) فرداً وبنسبة (37.6%) على ذلك، وكان
هناك (57) فرداً وبنسبة (30.6%) محايدين بخصوص ذلك، بينما
لم يوافق (21) فرداً وبنسبة (11.3%) على ذلك، ولم يوافق بشدة
(7) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك.

4- أن (26) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (4.8%) وافقوا بشدة على أن
تعمل الجامعة علي تبويب وتصنيف المعرفة المرتبطة بأنشطتها ، كما
وافق (89) فرداً وبنسبة (47.8%) على ذلك، وكان هناك (53) فرداً
وبنسبة (28.3%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (15) فرداً
وبنسبة (8.1%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة
(1.6%) على ذلك.

5- تطبيق المعرفة

جدول (5/1/4/11)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق بشدة	لاوافق
1	لدى الجامعة خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة	27	58	26	44	31
	النسبة	14.5%	31.2%	14.0%	23.7%	16.7%
2	تطبق الجامعة أنظمة معلومات إدارية في جميع معاملاتها	24	77	60	19	6
	النسبة	12.9%	41.4%	32.3%	10.2%	3.2%
3	تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة	18	80	64	23	1
	النسبة	9.7%	43.0%	34.4%	12.4%	0.5%
4	تعمل الجامعة علي إزالة العوائق أمام تطبيق إدارة المعرفة	22	59	80	21	4
	النسبة	11.8%	31.7%	43.0%	11.2%	2.2%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/11) يتبين للباحث الآتي :

- 1- أن (27) وبنسبة (14.5%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان لدى الجامعة خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة ،أن (58) فرداً بنسبة (31.2%) موافقون على ذلك، وهنالك (26) فرداً بنسبة (14.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (44) فرداً بنسبة (23.7%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (31) فرداً وبنسبة (16.7%) على ذلك.
- 2- أن (24) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (12.9%) وافقوا بشدة على أن تطبق الجامعة أنظمة معلومات إدارية في جميع معاملاتها ، كما وافق (77) فرداً وبنسبة (41.4%) على ذلك، في حين كان (60) فرداً وبنسبة (32.3%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (19) فرداً وبنسبة (10.2%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.2%) على ذلك.
- 3- أن (18) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (9.7%) وافقوا بشدة على أن تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة ، كما وافق (80) فرداً وبنسبة (43.0%) على ذلك، وكان هناك (64) فرداً وبنسبة (34.4%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (23) فرداً وبنسبة (12.4%) على ذلك، ولم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك.
- 4- أن (22) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (11.8%) وافقوا بشدة على أن تعمل الجامعة على إزالة العوائق أمام تطبيق إدارة المعرفة ، كما وافق (59) فرداً وبنسبة (31.7%) على ذلك، وكان هناك (80) فرداً وبنسبة (43.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (21) فرداً وبنسبة (11.3%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

ثانياً: تكنولوجيا إدارة المعرفة

جدول (5/1/4/12)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1	التكنولوجيا ووسائلها تعتبر وسط حاضن للمعرفة	85	93	7	1
	النسبة	45.7%	50.0%	3.8%	0.0%
2	تعرض الجامعة أخبارها وقراراتها ونتائجها بصورة الكترونية	43	99	31	13
	النسبة	23.1%	53.7%	16.7%	7.0%
3	تعتمد الجامعة منهجية النسخ الاحتياطي لمعلوماتها	27	65	83	10
	النسبة	14.5%	34.1%	44.6%	5.4%
4	هنالك ربط لكل الوحدات الإدارية بشبكة حواسيب	37	87	24	36
	النسبة	19.9%	46.7%	12.9%	19.4%
5	توفر الجامعة خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني	67	90	14	12
	النسبة	36.0%	48.4%	7.5%	6.5%
6	توفر الجامعة صفحة الكترونية لكل وحدة ادارية مستقلة	40	75	52	18
	النسبة	21.5%	40.3%	28.0%	9.7%
7	تشارك الجامعة العاملين معلوماتهم المعرفية عبر وسائل الكترونية	23	74	63	25
	النسبة	12.5%	39.8%	33.9%	13.4%
8	تعتمد الجامعة على منهجية لحفظ معلومات العاملين بصورة الكترونية	31	75	56	18
	النسبة	16.7%	40.3%	30.1%	9.7%

9	تتعتمد الجامعة سياسة تأمين وحماية معلوماتها	التكرار	38	68	64	15	1
		النسبة	%20.4	%36.6	%34.4	%8.1	%0.5
10	لدى الجامعة رؤية مستقبلية لتصبح جامعة افتراضية	التكرار	28	56	46	32	24
		النسبة	%15.1	%30.1	%24.7	%17.2	%12.9

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/12) يتبين للباحث الآتي :

1- أن (85) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (45.7%) وافقوا بشدة على أن التكنولوجيا ووسائلها تعتبر وسط حاضن للمعرفة ، كما وافق (93) فرداً وبنسبة (50.0%) على ذلك، وكان هناك (7) أفراد وبنسبة (3.8%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق فرداً واحداً وبنسبة (6.4%) على ذلك.

2- أن (43) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (23.1%) وافقوا بشدة على أن تعرض الجامعة أخبارها وقراراتها ونتائجها بصورة الكترونية ، كما وافق (99) فرداً وبنسبة (53.7%) على ذلك، وكان هناك (31) فرداً وبنسبة (16.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (13) فرداً وبنسبة (7.0%) على ذلك.

3- أن (27) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (14.5%) وافقوا بشدة على أن تعتمد الجامعة منهجية النسخ الاحتياطي لمعلوماتها ، كما وافق (65) فرداً وبنسبة (34.9%) على ذلك، وكان هناك (83) فرداً وبنسبة (44.6%) محايدين بخصوص ذلك،، بينما لم يوافق (10) أفراد وبنسبة (5.4%) على ذلك،، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (5.0%) على ذلك.

4- أن (37) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (19.9%) وافقوا بشدة على أن هنالك ربط لكل الوحدات الإدارية بشبكة حواسيب ، كما وافق (87) فرداً وبنسبة (46.8%) على ذلك، وكان هناك (24) فرداً وبنسبة (12.9%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (36) فرداً وبنسبة (19.4%) على ذلك،، بينما لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.1%)

على ذلك .

5- أن (67) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (36.0%) وافقوا بشدة على أن توفر الجامعة خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني ، كما وافق (90) فرداً وبنسبة (48.4%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (7.5%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (12) فرداً وبنسبة (6.5%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.6%) على ذلك .

6- أن (40) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (21.5%) وافقوا بشدة على أن توفر الجامعة صفحة الكترونية لكل وحدة ادارية مستقلة ، كما وافق (75) فرداً وبنسبة (40.3%) على ذلك، وكان هناك (52) فرداً وبنسبة (27.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (18) فرداً وبنسبة (9.7%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك .

7- أن (23) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (12.5%) وافقوا بشدة على أن تشارك الجامعة العاملين معلومتهم المعرفية عبر وسائل الكترونية ، كما وافق (74) فرداً وبنسبة (39.8%) على ذلك، وكان هناك (63) فرداً وبنسبة (33.9%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (25) فرداً وبنسبة (13.4%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك .

8- أن (31) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (16.7%) وافقوا بشدة على أن تعتمد الجامعة على منهجية لحفظ معلومات العاملين بصورة الكترونية ، كما وافق (75) فرداً وبنسبة (40.3%) على ذلك، وكان هناك (56) فرداً وبنسبة (30.1%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (18) فرداً وبنسبة (9.7%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.2%) على ذلك .

9- أن (38) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (20.4%) وافقوا بشدة على أن تعتمد الجامعة سياسة تأمين وحماية معلوماتها ، كما وافق (68) فرداً وبنسبة (36.6%) على ذلك، وكان هناك (64) فرداً وبنسبة (34.4%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (15) فرداً وبنسبة (8.1%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك .

10- أن (28) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (15.1%) وافقوا بشدة على أن لدى الجامعة رؤية مستقبلية لتصيح جامعة افتراضية ، كما وافق (56) فرداً وبنسبة (30.1%) على ذلك، وكان هناك (46) فرداً وبنسبة (24.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (32) فرداً وبنسبة (17.2%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة (24) فرداً وبنسبة (12.9%) على ذلك.

2- فريق المعرفة

جدول (5/1/4/13)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة	
1	يعتبر أعضاء هيئة التدريس أهم صناعات ومنتجات المعرفة بالجامعة	التكرار	90	79	14	3	0
		النسبة	%48.4	%42.5	%7.5	%1.6	%0.0
2	لدى الجامعة خبراء معرفة مؤهلون	التكرار	65	81	33	6	1
		النسبة	%34.9	%43.5	%17.7	%3.2	%0.5
3	هنالك من يعمل علي إنشاء قاعدة المعرفة بالجامعة	التكرار	29	122	30	5	0
		النسبة	%15.6	%65.6	%16.1	%2.7	%0.0
4	هنالك تطوير مستمر لبرامج المعرفة بالجامعة	التكرار	31	106	38	10	2
		النسبة	%16.7	%57.0	%20.4	%5.4	%1.1
5	لدى الجامعة مستشارون للمعرفة	التكرار	24	67	71	21	3
		النسبة	%12.9	%36.0	%38.2	%11.3	%1.6

2	11	54	93	26	التكرار	يعمل فريق المعرفة في الجامعة على تطوير وحدات المعلومات	6
%1.1	%5.9	%29.0	%50.0	%14.0	النسبة		
1	12	42	102	29	التكرار	لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بانشطة الجامعة من المصادر المختلفة	7
%0.5	%6.5	%22.6	%54.8	%15.6	النسبة		
1	26	69	77	13	التكرار	تعمل الجامعة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تحسين مخرجاتها	8
%0.5	%14.0	%37.1	%41.4	%7.0	النسبة		
3	19	60	88	16	التكرار	ييدي العاملون تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في اذهانهم الي معرفة صريحة تعزز الاداء	9
%1.6	%10.2	%32.3	%47.3	%8.6	النسبة		
3	34	70	67	12	التكرار	تتابع الجامعة مستوى تطبيق العاملين لما يتلقونه من المعرفة	10
%1.6	%18.3	%37.0	%36.0	%6.5	النسبة		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/13) يتبين للباحث الآتي :

1- أن (90) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (48.8%) وافقوا بشدة على أن يعتبر أعضاء هيئة التدريس أهم صناع ومنتجي المعرفة بالجامعة ، كما وافق (79) فرداً وبنسبة (42.8%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (7.5%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (3) أفراد وبنسبة (1.6%) على ذلك.

2- أن (65) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (34.4%) وافقوا بشدة على أن لدى الجامعة خبراء معرفة مؤهلون ، كما وافق (81) فرداً وبنسبة

- (43.5%) على ذلك، وكان هناك (33) فرداً وبنسبة (17.7%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (6) أفراد وبنسبة (3.2%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (5.0%) على ذلك.
- 3- أن (29) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (15.6%) وافقوا بشدة على أن هنالك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة بالجامعة ، كما وافق (122) فرداً وبنسبة (65.6%) على ذلك، وكان هناك (30) فرداً وبنسبة (16.6%) محايدين بخصوص ذلك،، بينما لم يوافق (5) أفراد وبنسبة (2.7%) على ذلك.
- 4- أن (31) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (16.7%) وافقوا بشدة على أن هنالك تطوير مستمر لبرامج المعرفة بالجامعة ، كما وافق (106) فرداً وبنسبة (57.0%) على ذلك، وكان هناك (38) فرداً وبنسبة (20.4%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (10) أفراد وبنسبة (5.4%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك.
- 5- أن (24) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (12.9%) وافقوا بشدة على لدى الجامعة مستشارون للمعرفة ، كما وافق (67) فرداً وبنسبة (36.0%) على ذلك، وكان هناك (71) فرداً وبنسبة (38.2%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (21) فرداً وبنسبة (11.3%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.6%) على ذلك.
- 6- أن (29) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (14.0%) وافقوا بشدة على أن يعمل فريق المعرفة في الجامعة على تطوير وحداثة المعلومات ، كما وافق (93) فرداً وبنسبة (50.0%) على ذلك، وكان هناك (54) فرداً وبنسبة (29.0%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (11) فرداً وبنسبة (5.9%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.1%) على ذلك.
- 7- أن (29) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (15.6%) وافقوا بشدة على أن لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بانشطة الجامعة من المصادر المختلفة ، كما وافق (102) فرداً وبنسبة (54.8%) على ذلك، وكان هناك (42) فرداً وبنسبة (22.6%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (17) فرداً وبنسبة

(6.5%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك.

8- أن (13) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (7.0%) وافقوا بشدة على تعمل الجامعة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تحسين مخرجاتها ، كما وافق (77) فرداً وبنسبة (41.4%) على ذلك، وكان هناك (69) فرداً وبنسبة (37.1%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (26) فرداً وبنسبة (14.0%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) على ذلك.

9- أن (16) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (8.6%) وافقوا بشدة على ييدي العاملون تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في اذهانهم الي معرفة صريحة تعزز الاداء ، كما وافق (88) فرداً وبنسبة (47.3%) على ذلك، وكان هناك (60) فرداً وبنسبة (32.3%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (19) فرداً وبنسبة (10.2%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.6%) على ذلك.

10- أن (12) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (6.5%) وافقوا بشدة على أن الجامعة تتابع مستوى تطبيق العاملين لما يتلقونه من المعرفة ، كما وافق (67) فرداً وبنسبة (36.0%) على ذلك، وكان هناك (70) فرداً وبنسبة (37.6%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (34) فرداً وبنسبة (18.3%) على ذلك، بينما لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.6%) على ذلك.

الجزء الثالث: تحسين جودة مخرجات التعليم العالي

المحور الأول: جودة الخريجين:

جدول (5/1/4/14)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة	
1	يعتبر توظيف الخريجين من قبل الجهات المستفيدة معياراً صادقاً للحكم علي جودة المخرجات(الخريجين)	التكرار	46	97	29	12	2
		النسبة	%24.7	%52.2	%15.6	%6.5	%1.1
2	تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية وكفاءة الخريجين	التكرار	33	90	42	18	3
		النسبة	%17.7	%48.4	%22.6	%9.7	%1.6
3	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها لدى الجهات المخدمة لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل علي معالجتها	التكرار	18	54	61	36	17
		النسبة	%9.7	%29.0	%32.8	%19.4	%9.1
4	سياسة الجامعة في إستحداث التخصصات العلمية تتلائم مع حاجات المجتمع وسوق العمل	التكرار	37	88	37	19	5
		النسبة	%9.9	%47.3	%19.9	%10.2	%2.7
5	تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة في تطوير وتحسين خدماتها	التكرار	19	66	71	21	9
		النسبة	%10.2	%35.5	%38.2	%11.3	%4.8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/14) يتبين للباحث الآتي :

- 1- أن (46) وبنسبة (24.7%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان يعتبر توظيف الخريجين من قبل الجهات المستفيدة معياراً صادقاً للحكم على جودة المخرجات (الخريجين) ، أن (97) فرداً بنسبة (52.2%) موافقون على ذلك، وهنالك (29) فرداً بنسبة (15.5%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (12) فرداً بنسبة (6.5%) على ذلك، ولم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.1%) على ذلك.
- 2- أن (33) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (17.7%) وافقوا بشدة على أن تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية وكفاءة الخريجين ، كما وافق (90) فرداً وبنسبة (48.4%) على ذلك، في حين كان (42) فرداً وبنسبة (22.6%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (18) فرداً وبنسبة (9.7%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.6%) على ذلك.
- 3- أن (18) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (9.7%) وافقوا بشدة على أن تتابع الجامعة مستوى أداء خريجيهما لدى الجهات المخدومة لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها ، كما وافق (54) فرداً وبنسبة (29.0%) على ذلك، وكان هناك (61) فرداً وبنسبة (32.8%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (36) فرداً وبنسبة (19.4%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (3) فرداً وبنسبة (1.6%) على ذلك.
- 4- أن (37) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (9.9%) وافقوا بشدة على أن سياسة الجامعة في إستحداث التخصصات العلمية تتلائم مع حاجات المجتمع وسوق العمل ، كما وافق (88) فرداً وبنسبة (47.3%) على ذلك، وكان هناك (37) فرداً وبنسبة (19.9%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (19) فرداً وبنسبة (10.2%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.7%) على ذلك.
- 5- أن (19) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (10.2%) وافقوا بشدة على أن تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة في تطوير وتحسين خدماتها ، كما وافق (66) فرداً وبنسبة (35.5%) على ذلك، وكان هناك (71) فرداً وبنسبة (38.2%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (21) فرداً

وبنسبة (11.3%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (4.8%) على ذلك.

2- المحور الثاني: جودة البحوث والأعمال العلمية:

جدول (5/1/4/15)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة	
1	تتواءم خطة الجامعة البحثية مع حاجات ومشاكل المجتمع	التكرار	29	91	41	20	5
		النسبة	%15.6	%48.9	%22.0	%10.8	%2.7
2	تشجع الجامعة باحثيها علي إشراك المعنيين في مؤسسات المجتمع المختلفة في إنجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة	التكرار	34	92	40	16	4
		النسبة	%18.3	%49.5	%21.5	%8.6	%2.2
3	تخصص الجامعة حوافز تشجيعية للباحثين المتميزين	التكرار	39	82	40	20	5
		النسبة	%21.0	%44.1	%21.5	%10.5	%2.7
4	تبرم الجامعة العقود البحثية مع مؤسسات المجتمع	التكرار	24	69	71	18	4
		النسبة	%12.9	%37.1	%38.2	%9.7	%2.2

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/15) يتبين للباحث الآتي :

1- أن (29) وبنسبة (15.6%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان تتواءم خطة الجامعة البحثية مع حاجات ومشاكل

المجتمع، أن (91) فرداً بنسبة (48.9%) موافقون على ذلك، وهنالك (41) فرداً بنسبة (22.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (20) فرداً بنسبة (10.8%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.7%) على ذلك.

2- أن (24) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (12.9%) وافقوا بشدة على أن تشجع الجامعة باحثيها على إشراك المعنيين في مؤسسات المجتمع المختلفة في إنجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة، كما وافق (92) فرداً وبنسبة (49.5%) على ذلك، في حين كان (40) فرداً وبنسبة (21.5%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (16) فرداً وبنسبة (8.6%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

3- أن (39) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (21.0%) وافقوا بشدة على أن تخصص الجامعة حوافز تشجيعية للباحثين المتميزين، كما وافق (82) فرداً وبنسبة (44.1%) على ذلك، وكان هناك (40) فرداً وبنسبة (21.5%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (20) فرداً وبنسبة (10.5%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.7%) على ذلك.

4- أن (24) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (12.9%) وافقوا بشدة على تبرم الجامعة العقود البحثية مع مؤسسات المجتمع، كما وافق (69) فرداً وبنسبة (31.7%) على ذلك، وكان هناك (71) فرداً وبنسبة (38.2%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (18) فرداً وبنسبة (9.7%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

3-الإستشارات:

جدول (5/1/4/16)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	التكرار والنسبة %					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة	
1	تسعى الجامعة إلي برمجة خدماتها الإستشارية وفق خطة موضوعية مع الأخذ بمتطلبات قطاعات المجتمع	التكرار	25	85	54	17	5
		النسبة	%13.4	%45.7	%29.0	%9.1	%2.7
2	تعلن الجامعة عن إمكاناتها الإستشارية بطريقة تجعلها معلومة لدى الجميع	التكرار	19	75	63	25	5
		النسبة	%10.2	%40.3	%33.9	%13.4	%2.7
3	تقدم الجامعة الإستشارات العلمية المنصلة بكافة حقول المعرفة التي تبحث عنها مؤسسات المجتمع	التكرار	20	90	61	11	4
		النسبة	%10.8	%48.4	%32.8	%5.9	%2.2

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/16) يتبين للباحث الآتي :

- 1- أن (25) وبنسبة (13.4%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان تسعى الجامعة إلي برمجة خدماتها الإستشارية وفق خطة موضوعية مع الأخذ بمتطلبات قطاعات المجتمع ،أن (85) فرداً بنسبة (45.7%) موافقون على ذلك، وهنالك (54) فرداً بنسبة (29.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (17) فرداً بنسبة (9.1%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.7%) على ذلك.

2- أن (19) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (10.2%) وافقوا بشدة على أن تعلن الجامعة عن إمكاناتها الإستشارية بطريقة تجعلها معلومة لدى الجميع ، كما وافق (75) فرداً وبنسبة (40.3%) على ذلك، في حين كان (63) فرداً وبنسبة (33.9%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (25) فرداً وبنسبة (13.4%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

3- أن (20) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (10.8%) وافقوا بشدة على أن تقدم الجامعة الإستشارات العلمية المتصلة بكافة حقول المعرفة التي تبحث عنها مؤسسات المجتمع ، كما وافق (90) فرداً وبنسبة (48.4%) على ذلك، وكان هناك (61) فرداً وبنسبة (32.8%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (11) فرداً وبنسبة (5.9%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

4- المشاريع:

جدول (5/1/4/17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	تعلن الجامعة عن مشاريعها العلمية مسبقاً إلي الجهات ذات العلاقة في المجتمع ومما يتيح الإستفادة منها	19	61	72	30	4
		10.2 %	32.8 %	38.7 %	16.1 %	2.2 %
2	تتوافق المشاريع العلمية في الجامعة مع التقدم العلمي والمعرفي علي الصعيد المحلي والإقليمي	28	88	52	16	2
		15.1 %	47.3 %	28.0 %	8.6 %	1.1 %
3	تسهم الجامعة في بلورة وتطبيق المشاريع العلمية علي أرض الواقع	17	71	68	24	6
		9.1 %	38.2 %	36.6 %	12.6 %	3.2 %

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/17) يتبين للباحث الآتي :

1- أن (19) وبنسبة (10.2%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان تعلن الجامعة عن مشاريعها العلمية مسبقاً إلي الجهات ذات العلاقة في المجتمع ومما يتيح الإستفادة منها ، أن (61) فرداً بنسبة (32.8%) موافقون على ذلك، وهنالك (72) فرداً بنسبة (38.7%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (30) فرداً بنسبة (16.1%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

2- أن (28) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (15.1%) وافقوا بشدة على أن تتوافق المشاريع العلمية في الجامعة مع التقدم العلمي والمعرفي علي الصعيد المحلي والإقليمي ، كما وافق (88) فرداً وبنسبة (47.3%) على ذلك، في حين كان (52) فرداً وبنسبة (28.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (16) فرداً وبنسبة (8.6%) على ذلك، ولم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.1%) على ذلك.

3- أن (17) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (9.1%) وافقوا بشدة على أن تسهم الجامعة في بلورة وتطبيق المشاريع العلمية علي أرض الواقع ، كما وافق (71) فرداً وبنسبة (38.2%) على ذلك، وكان هناك (68) فرداً وبنسبة (36.6%) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (24) فرداً وبنسبة (12.6%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.2%) على ذلك.

4- الكتب والمؤلفات:

جدول (5/1/4/18)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
1	تسعى الجامعة يوماً على تأليف وترجمة الكتب المنهجية المنسجمة مع حاجة المجتمع	38	95	25	22	6
		النسبة %	51.1 %	13.4 %	11.8 %	3.2 %
2	تدعم الجامعة الكتب والمؤلفات العلمية غير المنهجية وذات العلاقة المباشرة مع حاجة المجتمع	22	76	55	26	7
		النسبة %	40.9 %	29.6 %	14.0 %	3.8 %

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/18) يتبين للباحث الآتي :

- 1- أن (38) وبنسبة (20.4%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان تسعى الجامعة يوماً على تأليف وترجمة الكتب المنهجية المنسجمة مع حاجة المجتمع ، أن (95) فرداً بنسبة (51.1%) موافقون على ذلك، وهناك (25) فرداً بنسبة (13.4%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (22) فرداً بنسبة (11.8%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.2%) على ذلك.
- 2- أن (22) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (11.8%) وافقوا بشدة على أن تدعم الجامعة الكتب والمؤلفات العلمية غير المنهجية وذات العلاقة المباشرة مع حاجة المجتمع ، كما وافق (76) فرداً وبنسبة (40.9%) على ذلك، في حين كان (55) فرداً وبنسبة (29.6%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (26) فرداً وبنسبة (14.0%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (7) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك.

5- المؤتمرات والندوات:

جدول (5/1/4/19)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس

ت	العبرة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	لدى الجامعة خطة واضحة ومعلومة للندوات والمؤتمرات ذات العلاقة المباشرة مع حاجة المجتمع	26	74	50	32	4
		النسبة %	39.8 %	26.9 %	17.2 %	2.2 %
2	تخصص الجامعة بعضاً من مؤتمراتها وندواتها لزيادة وعي وثقافة المجتمع	20	85	51	21	9
		النسبة %	45.7 %	47.4 %	11.3 %	4.8 %

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/19) يتبين للباحث الآتي :

1- أن (26) وبنسبة (14.0%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان لدى الجامعة خطة واضحة ومعلومة للندوات والمؤتمرات ذات العلاقة المباشرة مع حاجة المجتمع ، أن (74) فرداً بنسبة (39.8%) موافقون على ذلك، وهنالك (50) فرداً بنسبة (26.9%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (32) فرداً بنسبة (17.2%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.2%) على ذلك.

2- أن (20) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (10.8%) وافقوا بشدة على تخصص الجامعة بعضاً من مؤتمراتها وندواتها لزيادة وعي وثقافة المجتمع ، كما وافق (85) فرداً وبنسبة (45.7%) على ذلك، في حين كان (51) فرداً وبنسبة (47.4%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (21) فرداً وبنسبة (11.3%) على

ذلك، ولم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (4.8%) على ذلك.

3- المحور الثالث: جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع:

جدول (5/1/4/20)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور

ت	العبارة	التكرار والنسبة %					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة	
1	تمتلك الجامعة وحدة إدارية علمية معنية لخدمة حاجة المجتمع وتعمل بشكل معلوم لدى كافة مؤسساته	التكرار	29	98	33	20	6
		النسبة	15.6 %	52.7 %	17.7 %	10.8 %	3.2 %
2	تلبى الجامعة دوماً حاجات ورغبات مؤسسات المجتمع في تدريب كوادره كل حسب تخصصه	التكرار	22	111	32	16	5
		النسبة	11.8 %	59.4 %	17.2 %	8.6 %	2.7 %
3	تصمم الجامعة وتتخذ برامج تدريبية بشكل مستمر وفقاً لأمر مسـتجدات التتمـية المعرفية الحديثة	التكرار	20	106	38	14	8
		النسبة	10.8 %	57.0 %	20.4 %	7.5 %	4.3 %
4	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين فى مؤسسات المجتمع بناء على دراسات رفيعة ومستندة على الحاجة الفعلية	التكرار	20	87	49	21	9
		النسبة	10.8 %	46.7 %	26.3 %	11.3 %	4.8 %
5	تقوم الجامعة بتقويم برامجها التدريبية لاغراض التجويد	التكرار	34	100	39	8	5
		النسبة	18.3 %	53.8 %	21.0 %	4.3 %	2.7 %

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م

من الجدول (5/1/4/20) يتبين للباحث الآتي :

- 1- أن (29) وبنسبة (15.6%) من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ان تمتلك الجامعة وحدة إدارية علمية معنية لخدمة حاجة المجتمع وتعمل بشكل معلوم لدى كافة مؤسساته، أن (98) فرداً بنسبة (52.7%) موافقون على ذلك، وهناك (33) فرداً بنسبة (17.7%) محايدون بخصوص ذلك، ولم يوافق (20) فرداً بنسبة (10.8%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.2%) على ذلك.
- 2- أن (22) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (11.8%) وافقوا بشدة على أن تلبي الجامعة دوماً حاجات ورغبات مؤسسات المجتمع في تدريب كوادره كل حسب تخصصه ، كما وافق (111) فرداً وبنسبة (59.7%) على ذلك، في حين كان (32) فرداً وبنسبة (17.2%) محايدون بخصوص ذلك، ولم يوافق (16) فرداً وبنسبة (8.6%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.7%) على ذلك.
- 3- أن (20) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (10.8%) وافقوا بشدة على تصمم الجامعة وتتخذ برامج تدريبية بشكل مستمر وفقاً لأمر مستجدات التنمية المعرفية الحديثة ، كما وافق (106) فرداً وبنسبة (57.0%) على ذلك، وكان هناك (38) فرداً وبنسبة (20.4%) محايدون بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (14) فرداً وبنسبة (7.5%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (8) أفراد وبنسبة (4.3%) على ذلك.
- 4- أن (20) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (10.8%) وافقوا بشدة على أن تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع بناء على دراسات رفيعة ومستندة على الحاجة الفعلية ، كما وافق (87) فرداً وبنسبة (46.8%) على ذلك، وكان هناك (49) فرداً وبنسبة (26.3%) محايدون بخصوص ذلك، ولم يوافق (21) فرداً وبنسبة (11.3%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.
- 5- أن (34) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (18.3%) وافقوا بشدة على أن تقوم الجامعة بتقويم برامجها التدريبية لاغراض التجويد ، كما وافق (100) فرداً وبنسبة (53.8%) على ذلك، وكان هناك (39) فرداً وبنسبة (21.0%) محايدون بخصوص ذلك، ولم يوافق (8) أفراد وبنسبة (4.3%) على ذلك، ولم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.7%) على ذلك.

المبحث الثاني

تحليل واختبار ومناقشة نتائج الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط في بناء نموذج الدراسة والذي يهدف للتعرف على العلاقة بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل ومتغيراتها الفرعية (عمليات, تكنولوجيا وفريق المعرفة) ، وبين جودة المخرجات كمتغير تابع ومتغيراتها الفرعية (الخريجين, البحوث والاعمال العلمية والبرامج التدريبية المقدمة للمجتمع) وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) (R) لتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين وكذلك معامل التحديد R^2 للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرين, وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 للحكم على مدى معنوية العلاقة الاحصائية, حيث تم مقارنة مستوى المعنوية الاحتمالية مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد, وتعد العلاقة ذات دلالة احصائية معنوية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

4-2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة

وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

لتأكد من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط في بناء النموذج حيث أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (X1) و جودة الخريجين كمتغير تابع ممثل بـ (Y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/2/4/1)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و جودة الخريجين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
غير معنوية	0.068	0.243	0.082	\hat{B}_0
معنوية	0.000	10.400	0.978	\hat{B}_1
			0.61	معامل الارتباط (R)
			0.37	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			108.169	أختبار (F)
$\hat{y}_1 = 0.082 + 0.978x_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015

يتضح جدول رقم (1/2/4/1)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل و جودة الخريجين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.61).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.37)، هذه القيمة تدل على ان عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تساهم بـ (37%) في جودة الخريجين (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (108.169) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 0.082: متوسط جودة الخريجين عندما عمليات إدارة المعرفة يساوي صفراً .
 5. 0.978: وتعني زيادة عمليات إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة الخريجين بـ 98%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " توجد

علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) " قد تحققت. وقد انققت نتيجة هذه الفرضية مع دراسات أسعد حمدي, محمد ابراهيم(2014م), سمر رجب(2011م) جزئيا, سوزان صالح(2008), (AL-mashari etal). واختلفت مع دراسة زينب كوداي(2008م).

2-2-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".
للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (X1) و جودة البحوث والاعمال العلمية كمتغير تابع ممثل بـ (Y2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2/2/4/2)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و جودة البحوث والاعمال العلمية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
غير معنوية	0.359	0.919	0.301	\hat{B}_0
معنوية	0.000	11.199	1.084	\hat{B}_1
			0.66	معامل الارتباط (R)
			0.43	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			141.081	أختبار (F)
$\hat{y}_2 = 0.301 + 1.084x_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (2/2/4/2)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل و جودة البحوث والاعمال العلمية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.66).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.43)، هذه القيمة تدل على ان عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تساهم بـ (43%) في جودة البحوث والاعمال العلمية (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (141.081) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 0.301: متوسط جودة البحوث والاعمال العلمية عندما عمليات إدارة المعرفة يساوي صفراً .
 5. 1.084: وتعني زيادة عمليات إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة البحوث والاعمال العلمية بـ 108%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" قد تحققت. وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسات أسعد حمدي, محمد ابراهيم(2014م), سوزان صالح(2008), (Boumarafi) واختلفت جزئياً مع دراسة سمر رجب(2010م)

4-2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

لنؤكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (X_1) و جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع كمتغير تابع ممثل بـ (Y_3) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3/2/4/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و
جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
غير معنوية	0.414	0.818	0.286	\hat{B}_0
معنوية	0.000	11.199	1.091	\hat{B}_1
			0.64	معامل الارتباط (R)
			0.41	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			125.418	أختبار (F)
$\hat{y}_3 = 0.286 + 1.091x_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (2/3/4/3)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل و جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.64).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.41)، هذه القيمة تدل على ان عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تساهم بـ (41%) في جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (125.418) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 0.286: متوسط جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عندما عمليات إدارة المعرفة يساوي صفرًا.
 5. 1.091: وتعني زيادة عمليات إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة البرامج التدريبية بـ 1.9%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة

البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05) " قد تحققت. وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسات اسماعيل ماضي (2011م)، سلوى شرفا (2007م)، سوزان صالح (2008). واختلفت مع دراسات هاشم (2005م)، حجازي، هيثم (، ياسر بن عبد الله (،) (Connelly&Kellway)

4-2-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

لتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تكنولوجيا ادارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (X2) و جودة الخريجين كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4/2/4/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تكنولوجيا ادارة المعرفة و جودة الخريجين

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
\hat{B}_0	1.584	5.458	معنوية
\hat{B}_1	0.531	6.898	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.73		
معامل التحديد (R^2)	0.53		
أختبار (F)	47.582		النموذج معنوي
$\hat{y}_1 = 1.584 + 0.531x_2$			

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (4/2/4/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تكنولوجيا إدارة المعرفة كمتغير مستقلة و جودة الخريجين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.53)، هذه القيمة تدل على ان تكنولوجيا إدارة المعرفة كمتغير مستقل تساهم بـ (53%) في جودة الخريجين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (47.582) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 1.584: متوسط جودة الخريجين عندما تكنولوجيا إدارة المعرفة يساوي صفراً .
5. 0.531: وتعني زيادة تكنولوجيا إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة الخريجين بـ 53%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" قد تحققت. ولقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة اسماعيل ماضي (2010م)، سلوى شرفا (2008)، العمري غسان (2004م)، واختلفت مع دراسات ياسر بن عبد الله، حجازي، هيثم، الصباغ.

4-2-5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

لتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تكنولوجيا ادارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (x2) و جودة البحوث والاعمال العلمية كمتغير تابع ممثل بـ (y2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5/2/4/5)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تكنولوجيا ادارة المعرفة و جودة البحوث والاعمال العلمية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
غير معنوية	0.001	3.251	0.865	\hat{B}_0
معنوية	0.000	10.245	0.722	\hat{B}_1
			0.60	معامل الارتباط (R)
			0.36	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			104.967	أختبار (F)
$\hat{y}_2 = 0.865 + 0.722x_2$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (5/2/4/5)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تكنولوجيا إدارة المعرفة كمتغير مستقلة وجودة البحوث والابتكارات العلمية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.60).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.36)، هذه القيمة تدل على ان تكنولوجيا إدارة المعرفة كمتغير مستقلة تساهم بـ (36%) في جودة البحوث والابتكارات العلمية (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (104.967) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 0.865: متوسط جودة البحوث والابتكارات العلمية عندما تكنولوجيا إدارة المعرفة يساوي صفراً .
 5. 0.722: وتعني زيادة تكنولوجيا إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة البحوث والابتكارات العلمية بـ 72%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على أن: "

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) " قد تحققت. اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة اسماعيل ماضي (2010م)، سلوى شرفا (2008)، العمري غسان (2004م)، واختلفت مع دراسات هاشم، ياسر بن عبد الله وسمر رجب 6-2-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

لتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تكنولوجيا ادارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (X2) و جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع كمتغير تابع ممثل بـ (y3) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6/2/4/6)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تكنولوجيا ادارة المعرفة و جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
\hat{B}_0	3.771	0.000	معنوية
\hat{B}_1	8.597	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.54		
معامل التحديد (R^2)	0.29		
أختبار (F)	73.905		النموذج معنوي
$\hat{y}_3 = 1.107 + 0.668x_2$			

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (6/2/4/6)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تكنولوجيا إدارة المعرفة كمتغير مستقل و جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.54).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.29)، هذه القيمة تدل على ان تكنولوجيا إدارة المعرفة كمتغير مستقل تساهم بـ (29%) في جودة برامج التدريبية المقدمة للمجتمع (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (73.905) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 1.107: متوسط جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عندما تكنولوجيا إدارة المعرفة يساوي صفراً .
 5. 0.668: وتعني زيادة تكنولوجيا إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع بـ 67%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" قد تحققت. ولقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة اسماعيل ماضي(2010م)، سلوى شرفا(2008)، العمري، غسان(2004م)

4-2-7 عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

- تنص الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:
- " علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ".
- لتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تكنولوجيا ادارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و جودة الخريجين كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7/2/4/7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.004	2.050	0.572	\hat{B}_0
معنوية	0.000	10.819	0.800	\hat{B}_1
			0.62	معامل الارتباط (R)
			0.39	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			117.050	أختبار (F)
$\hat{y}_3 = 1.107 + 0.668x_2$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (7/2/4/7)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين فريق إدارة المعرفة كمتغير مستقل و جودة الخريجين للمجتمع كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.62).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.39)، هذه القيمة تدل على ان فريق إدارة المعرفة كمتغير مستقلة تساهم بـ (39%) في جودة البحوث جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (117.050) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 0.572: متوسط جودة الخريجين عندما فريق إدارة المعرفة يساوي صفراً.
 5. 0.800: وتعني زيادة فريق إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة الخريجين بـ 80%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن: "توجد

علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) " قد تحققت. اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسات Connelly, Kellway , اسماعيل ماضي, اسعدحمدي واختلفت مع دراسات هاشم, ياسر بن عبد الله وسمر رجب

4-2-8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **علاقة** ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن فريق ادارة المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و جودة البحوث والاعمال العلمية كمتغير تابع ممثل بـ (y2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8/2/4/8)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين فريق ادارة المعرفة و

جودة البحوث والاعمال العلمية

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
0.148	0.561	0.223	غير معنوية
0.912	13.097	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.70		
معامل التحديد (R ²)	0.48		
أختبار (F)	171.523		النموذج معنوي
$\hat{y}_2 = 0.148 + 0.912x_3$			

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (2/2/4/8)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين فريق إدارة المعرفة كمتغير مستقل و جودة البحوث والابتكارات العلمية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.70).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.48)، هذه القيمة تدل على ان فريق إدارة المعرفة كمتغير مستقل تساهم بـ (48%) في جودة البحوث والابتكارات العلمية (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (171.523) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 0.148: متوسط جودة البحوث والاعمال العلمية عندما فريق إدارة المعرفة يساوي صفراً .
 5. 0.912: وتعني زيادة فريق إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة البحوث والاعمال العلمية بـ 91%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثامنة والتي نصت على أن: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق إدارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والابتكارات العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" قد تحققت. اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسات **Connelly, Kellway**, اسماعيل ماضي، أسعد حمدي، محمد ابراهيم , واختلفت مع دراسة هاشم، ياسر بن عبدالله، الصباغ وسمر رجب.

4-3-9 عرض ومناقشة نتائج الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية التاسعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

لنؤكد من صحة الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن فريق إدارة المعرفة كمتغير مستقل

ممثل بـ (x3) و جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع كمتغير تابع
ممثل بـ (y3) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9/2/4/9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين فريق ادارة المعرفة و
جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
غير معنوية	0.227	1.103	0.323	\hat{B}_0
معنوية	0.000	11.199	0.876	\hat{B}_1
			0.64	معامل الارتباط (R)
			0.41	معامل التحديد (R^2)
			127.991	أختبار (F)
				النموذج معنوي
$\hat{y}_3 = 0.323 + 0.876x_3$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (9/2/4/9)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين فريق إدارة المعرفة كمتغير مستقل و جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.64).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.41)، هذه القيمة تدل على ان فريق إدارة المعرفة كمتغير مستقل تساهم بـ (41%) في جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (127.991) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 0.323: متوسط جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عندما فريق إدارة المعرفة يساوي صفراً .

5. 0.876: وتعني زيادة فريق إدارة المعرفة وحدة واحدة تزداد جودة

البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع بـ 88%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة التاسعة والتي نصت على أن: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" قد

تحققت. اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسات Connelly, Kellway

, Boumarafi, أسعد حمدي, محمد ابراهيم واختلفت مع دراسات المؤمني سمر رجب, هاشم حجازي وياسر بن عبد الله.

ومما تقدم من اثبات الفرضيات الفرعية من 1-9 نستنتج ان فرضية الدراسة الرئيسية والتي

نصت على أن: "توجد علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة وتحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم

العالى" قد تحققت.

المبحث الثالث: الخاتمة:

النتائج والتوصيات

4-3-1 النتائج

خلصت الدراسة الي بعض النتائج اهمها:-

- 1- ادارة المعرفة حقل جديد نسبيا لم يتم طرقه بصورة كافية.
- 2- ادارة المعرفة بمفهومه الشامل غير مطبق في الجامعات السودانية.
- 3- لا زالت عمليات نقل المعرفة الضمنية اشكالية رئيسية تهدد المؤسسات وتشكل الخطر الرئيسي لفقدان كثير من الكفاءات والخبرات.
- 4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين.
- 5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية.
- 6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع.
- 7- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين.
- 8- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية.
- 9- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا ادارة المعرفة وتحسن جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع.
- 10- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين،
- 11- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والاعمال العلمية.
- 12- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فريق ادارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع.
- 13- وجود علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة وتحسين جودة المخرجات اجمالا..
- 14- اتضح ان دور ادارة المعرفة في احداث التغيير النوعي في العملية التعليمية وفي دعم قرارات الجامعات المبحوثة كبير بينما ضئيل في مجال البحث العلمي و تقديم الاستشارات والافكار.

4-3-2 التوصيات

بعد مراجعة نتائج الاطار النظري والدراسة الميدانية , وانطلاقا من الاهمية النسبية لكل نتيجة فقد خرج الباحث بالتوصيات الآتية:-

4-3-2-1 توصيات خاصة:-

1- التوجه نحو تطبيق مفهوم ادارة المعرفة في الجامعات السودانية مع تخصيص أقسام لادارة المعرفة ووضع برامج لتدريسها وخاصة على مستوى الدراسات العليا.

2- ضرورة تضمين جميع الكليات والاقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة(المعلومات والنظم, ادارة الاعمال والحاسب الالى) ببرامج لمادة في ادارة المعرفة (اسس ادارة المعرفة , عمليات ادارة المعرفة وتكنولوجيا ادارة المعرفة ... الخ)

3- ضرورة بناء استراتيجيات خاصة لادارة المعرفة, ونشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة.

4- متابعة التجارب العالمية لادارة المعرفة والتعرف على أفضل الممارسات منها والعمل على الاستفادة منها بتطبيقها في الجامعات السودانية مثل مفهوم الجامعة الافتراضية و الجامعة المنتجة.

5- ضرورة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لعمليات ادارة المعرفة والقيام بمشروعات بحثية مشتركة من أجل استثارة الحالة الابداعية لديهم لتقديم الافكار الجديدة والاستشارات للاستفادة منها للارتقاء بوظائفها.

6- من الضروري اشراك جميع العاملين في عمليات ادارة المعرفة وعدم اقتصار الامر على فريق محدد توكل اليه المهمة.

7- العمل على تعزيز ونشر ثقافة الجودة في الجامعات السودانية.

8- من المهم ان تقوم الجامعات السودانية بالتعاون مع بعضها البعض وعمل قاعدة بيانات مشتركة تربط بينها.

4-3-2-2 توصيات عامة

1- التزام الادارة العليا في المؤسسات بموضوع ادارة المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها.

2- البدء في تدريب العاملين علي أيدي متخصصين فى مجال ادارة المعرفة.

3- ضرورة اعتماد نظام المكافات ذو ارتباط بتشجيع المشاركة بالمعرفة.

4- العمل والتفكير باستمرار بابتداع وسائل وطرق عملية لنقل وتحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة تكون متاحة للجميع.

5- لابد للمنظمات المعاصرة اليوم أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في اطار المعرفة, اذ ينبغي ان يكون هنالك دور جديد لوظيفة يشار اليها بوظيفة ادارة المعرفة.

4-3-2-3 توصيات لبحوث مستقبلية

ان حقل ادارة المعرفة هو العلم والتخصص اليافع الذي ينتظر المزيد من الدراسات الاكاديمية والتطبيقية في جميع ميادينيه وذلك لندرة الدراسات العربية ونقترح اجراء بحوث ودراسات عن الاتي :-

1- دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

2- دور ادارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال

3- التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية وعلاقتها بادارة المعرفة

قائمة الملاحق والمرفقات

ترتيب الجامعات السودانية حسب ترتيب الويب 2012م

No	World Rank	University	Presence Rank*	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
1	3122	University of Khartoum	935	5149	99999	2157
2	3177	Sudan University of Science & Technology	967	7633	1825	3140
3	5526	University Shendi	9987	3364	8999	5490
4	7445	Neelain University	1068	13908	3573	4318
5	8220	Gezira University	5886	14953	10332	3569
6	8600	Bayan College for Science & Technology	12216	3787	21671	5490
7	11555	University of Khartoum Institute of Endemic Diseases	16501	12373	2513	5490
8	12951	Omdurman Islamic University	4750	14675	11924	5490
9	12963	Sudan International University	22484	9518	15588	5490
10	13135	Nile Valley University	9471	16568	8183	4898
11	13329	University of Bahri (University of Juba Khartoum)	10273	14130	10721	5490
12	13339	Alzaiem Alazhari University	11019	16795	15886	4318
13	13453	National Ribat University	14598	16334	12376	4569
14	13539	International University of Africa	3087	14427	99999	4898
15	14072	University of Nyala	14078	15170	20538	4318
16	14218	University of Dongola	2039	16355	15276	5490
17	14338	Karary University	14507	13651	15210	5490
18	14783	Open University of Sudan	8790	16036	12939	5490

No	World Rank	University	Presence Rank*	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
19	15845	Red Sea University	9598	17511	11593	5490
20	16721	Kordofan University	11936	18904	20538	4318
21	17043	University of the Holy Quran and Islamic Sciences	14113	17912	13108	5490
22	17344	Ahfad University for Women	20526	18741	20538	4120
23	17468	Future University of Sudan	17994	17768	13334	5490
24	17785	Al Fashir University	12725	20073	21671	4120
25	18448	Bakhtalruda University / University of Bakht Alruda	18331	18894	13947	5490
26	18536	University of Kassala	11439	18752	18942	5490
27	18551	University of Gadarif	20042	19490	19804	4569
28	18649	University of Medical Sciences & Technology	19881	19038	13028	5490
29	20751	Public Health Institute	20131	20920	16844	5490
30	21545	Canadian Sudanese College	22418	20372	21671	5490
31	22521	WadMedani Ahlia College	23588	21399	21671	5490
32	22728	Alsharg Ahlia College	22215	22421	21671	5490
33	23236	University of Science & Technology Omdurman	19697	23025	19101	5490
34	23276	University of Medical Sciences and Technology	23588	23025	21671	4318

جدول يوضح

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	أ.د. على عبد الله الحاكم	استاذ ادارة الاعمال كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ.د. عبد العزيز عبد الرحيم	استاذ ادارة الاعمال كلية الدراسات التجارية جامعة النيلين
3	أ.د. ميرغني عبد العال حمور	استاذ الادارة العامة معهد الادارة العامة جامعة الخرطوم
4	د. صديق بلل ابراهيم	استاذ مشارك ادارة الاعمال كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د. الطاهر محمد أحمد	استاذ مساعد ادارة الاعمال كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6	د. عبد الله محمد أحمد	أستاذ مشارك اللغة العربية كلية الاداب جامعة الخرطوم
7	د. خالد رحمة الله خضر	أستاذ مساعد الاحصاء التطبيقي كلية العلوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
8	د. عواطف حسن	استاذ مشارك طرق ومناهج تدريس كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

حفظه الله

السيد / _____

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع:- تحكيم استبانة

عرفت دراسة أعدت بواسطة معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم (2003) ، إدارة المعرفة بأنها:(إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة مايعرفونه ، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلي تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية) وانطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في تنمية الموارد البشرية يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة بعض الجامعات السودانية بولاية الخرطوم) .

ولهذا صمم الباحث فقرات هذه الإستبانة اشتملت علي تساؤلات حول مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها ونموذج الدراسة بالإضافة إلي الدراسات السابقة ، وهي إحدى المتطلبات الدراسية للحصول علي درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال . ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً إبداء آرائكم السديدة ومقترحاتكم في صلاحية فقرات الاستبانة .

شاكراً حسن تعاونكم في خدمة أغراض البحث العلمي

مرفقات:

1. مشكلة الدراسة
2. أهداف الدراسة
3. متغيرات وفرضيات الدراسة
4. نموذج الدراسة

الباحث

عبدالرحمن إدريس البقيري

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

حفظه الله

الأستاذ/ _____

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إستبانة

عرفت دراسة أعدت بواسطة معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم (2003) ،
إدارة المعرفة بأنها: (إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من
تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه ، مما ينتج
عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلي تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها
المؤسسة التعليمية) وانطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في تنمية
الموارد البشرية يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحسين جودة
مخرجات مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة بعض الجامعات السودانية بولاية
الخرطوم).

ولهذا صمم الباحث فقرات هذه الإستبانة اشتملت علي تساؤلات حول مشكلة الدراسة
ومتغيراتها وفرضياتها ونموذج الدراسة بالإضافة إلي الدراسات السابقة ، وهي إحدى
المتطلبات الدراسية للحصول علي درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال . ونظراً لما
تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال نرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة علي أسئلة
الاستبانة بكل صراحة وموضوعية نظراً لأهمية إجاباتكم علي نتائج هذه الدراسة شاكرين
جهودكم لتشجيع البحث العلمي ودعم مسيرة التعليم العالي علماً بأن المعلومات التي سيتم
جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث .

شاكرًا حسن تعاونكم في خدمة أغراض البحث العلمي،،،،،

الباحث

عبدالرحمن إدريس البقيري

الإستبانة

الجزء الأول: _ البيانات الشخصية:

1 _ 1 اسم الجامعة

الخرطوم السودان للعلوم والتكنولوجيا النيلين

1 _ 2 الدرجة العلمية

أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد

1 _ 3 الخبرات

أقل من 5 أعوام 5 وأقل من 10 أعوام

10 وأقل من 15 عام 15 فأكثر

1 _ 4 الانجازات العلمية

عدد الأبحاث المنشورة عدد الكتب التي قمت بتأليفها

عدد المؤتمرات التي شاركت فيها عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها

(يرجى الاجابة بعدد) .

1 _ 5 التكريمات والجوائز التي حصلت عليها

نقدي شهادة تقدير وتميز ترقية

(ملاحظة هنا يمكن إختيار أكثر من إجابة)

الجزء الثاني: _ إدارة المعرفة

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

❖ توليد المعرفة:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لاأوافق بشدة		
					يتم إكتساب المعرفة من تجارب وخبرات العاملين بالجامعة	1.
					يتم اكتساب المعرفة من المكتبات	2.
					يتم إكتساب المعرفة من الإنترنت	3.
					يبيدي العاملون تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة تعزز أداء الجامعة	4.

❖ توزيع ونشر المعرفة المعرفة:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لاأوافق بشدة		
					تعتمد الجامعة في نشر المعرفة للطلاب على طريقة التلقين المباشر	5.
					تعتمد الجامعة في نشرالمعرفة علي الإجتماعات الرسمية	6.
					تعتمد الجامعة في نشر المعرفة علي فرق العمل	7.
					تعتمد الجامعة في نشر المعرفة علي النشرات	8.

❖ خزن المعرفة:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لاأوافق بشدة		
					تعتمد الجامعة على الاسلوب الالكتروني في خزن المعرفة	9.
					تعتمد الجامعة في خزن المعرفة علي الاسلوب اليدوي	10.
					توجد في الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة إحتياجات الدارسين والباحثين	11.
					تعلم الجامعة علي تبويب وتصنيف المعرفة المرتبطة بأنشطتها	12.

❖ تطبيق المعرفة:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لاأوافق بشدة		

					13. لدى الجامعة خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة
					14. تطبيق الجامعة أنظمة معلومات إدارية في جميع معاملاتها
					15. تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة
					16. تعمل الجامعة علي إزالة العوائق أمام تطبيق إدارة المعرفة

❖ المحور الثاني: تكنولوجيا إدارة المعرفة

درجة الإتفاق					رقم	مضمون العبارة
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					17.	التكنولوجيا ووسائلها تعتبر وسط حاضن للمعرفة
					18.	تعرض الجامعة أخبارها وقراراتها ونتائجها بصورة الكترونية
					19.	تعتمد الجامعة منهجية النسخ الاحتياطي لمعلوماتها
					20.	هنالك ربط لكل الوحدات الإدارية بشبكة حواسيب
					21.	توفر الجامعة خدمات الإنترنت والبريد الالكتروني
					22.	توفر الجامعة صفحة الكترونية لكل وحدة ادارية مستقلة
					23.	تشارك الجامعة العاملين معلوماتهم المعرفية عبر وسائل الكترونية
					24.	تعتمد الجامعة على منهجية لحفظ معلومات العاملين بصورة الكترونية
					25.	تعتمد الجامعة سياسة تأمين وحماية معلوماتها
					26.	لدى الجامعة رؤية مستقبلية لتصيح جامعة افتراضية

❖ المحور الثالث: فريق المعرفة

درجة الإتفاق					رقم	مضمون العبارة
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					27.	يعتبر أعضاء هيئة التدريس أهم صناع ومنتجي المعرفة بالجامعة
					28.	لدى الجامعة خبراء معرفة مؤهلون

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تتواءم خطة الجامعة البحثية مع حاجات ومشاكل المجتمع	42.
					تشجع الجامعة باحثيها علي إشراك المعنيين في مؤسسات المجتمع المختلفة في إنجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة	43.
					تخصص الجامعة حوافز تشجيعية للباحثين المتميزين	44.
					تبرم الجامعة العقود البحثية مع مؤسسات المجتمع	45.

❖ الإستشارات:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تسعى الجامعة إلي برمجة خدماتها الإستشارية وفق خطة موضوعية مع الأخذ بمتطلبات قطاعات المجتمع	46.
					تعلن الجامعة عن إمكاناتها الإستشارية بطريقة تجعلها معلومة لدى الجميع	47.
					تقدم الجامعة الإستشارات العلمية المتصلة بكافة حقول المعرفة التي تبحث عنها مؤسسات المجتمع	48.

❖ المشاريع:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تعلن الجامعة عن مشاريعها العلمية مسبقاً إلي الجهات ذات العلاقة في المجتمع ومما يتيح الإستفادة منها	49.
					تتوافق المشاريع العلمية في الجامعة مع التقدم العلمي والمعرفي علي الصعيد المحلي والإقليمي	50.
					تسهم الجامعة في بلورة وتطبيق المشاريع العلمية علي أرض الواقع	51.

❖ الكتب والمؤلفات:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تسعى الجامعة دوماً على تأليف وترجمة الكتب المنهجية المنسجمة مع حاجة المجتمع	52.
					تدعم الجامعة الكتب والمؤلفات العلمية غير المنهجية وذات العلاقة المباشرة مع حاجة المجتمع	53.

❖ المؤتمرات والندوات:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					لدى الجامعة خطة واضحة ومعلومة للندوات والمؤتمرات ذات العلاقة المباشرة مع حاجة المجتمع	54.
					تخصص الجامعة بعضاً من مؤتمراتها وندواتها لزيادة وعي وثقافة المجتمع	55.

❖ المحور الثالث: جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع:

درجة الإتفاق					مضمون العبارة	رقم
لا أوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تمتلك الجامعة وحدة إدارية علمية معنية لخدمة حاجة المجتمع وتعمل بشكل معلوم لدى كافة مؤسساته	56.
					تتلقى الجامعة دوماً حاجات ورغبات مؤسسات المجتمع في تدريب كوادره كل حسب تخصصه	57.
					تصمم الجامعة وتتخذ برامج تدريبية بشكل مستمر وفقاً لأمر مستجدات التنمية المعرفية الحديثة	58.
					تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع بناء على دراسات رفيعة ومستندة على الحاجة الفعلية	59.
					تقوم الجامعة بتقويم برامجها التدريبية لاغراض التجويد	60.

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

حفظه الله

السيد / _____

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: - مقابلة مخططة

عرفت دراسة أعدت بواسطة معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم (2003) ، إدارة المعرفة بأنها:(إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة مايعرفونه ، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلي تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية) وانطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في تنمية الموارد البشرية يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة بعض الجامعات الحكومية السودانية بولاية الخرطوم) .

ولهذا صمم الباحث أسئلة هذه المقابلة بناءً علي تساؤلات مشكلة الدراسة وهي إحدى المتطلبات الدراسية للحصول علي درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال . ولما تتمتعون به من خبرات متراكمة في هذا المجال نرجو تعاونكم التكرم بالإجابة علي أسئلة المقابلة بكل صراحة وموضوعية نظراً لأهمية إجاباتكم علي نتائج هذه الدراسة شاكرين جهودكم لتشجيع البحث العلمي ودعم مسيرة التعليم العالي علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

عبدالرحمن إدريس البقيري

أسئلة المقابلة

السؤال الأول: _

مامدى تطبيق أو ممارسة مفهوم إدارة المعرفة بجامعتكم ؟

بدائل الإجابة			مضمون العبارة	رقم متسلسل
غير متأكد	لا	نعم		
			توجد إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة بجامعتكم	10.
			إدارة المعرفة مجسدة في جميع الإدارات التابعة للهيكل التنظيمي بجامعتكم	11.
			لايتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في جامعتكم بشكل مكثف	12.
			تحرص الجامعة علي المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر	13.
			لدى جامعتكم ميزانية محددة لدعم البحث والتطوير والتدريس	14.
			تقوم جامعتكم بإستشارة العامل المتقاعد في مختلف الأنشطة	15.
			توجد إدارة أو قسم لتقديم الدراسات والبحوث ومسئولة عن تزويد جامعتكم بكل ما هو جديد	16.
			لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بجامعتكم	17.
			لدى الجامعة شبكة حاسوبية تعمل علي ربط كليات الجامعة ووحداتها المختلفة	18.

السؤال الثاني: _

ماهو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات جامعتكم ؟

بدائل الإجابة			مضمون العبارة	رقم متسلسل
غير متأكد	لا	نعم		
			تستخدم جامعتكم إدارة المعرفة في دعم قرارات إدارة الجامعة	7.
			تستخدم جامعتكم إدارة المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية	8.
			تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة في برامج التدريس المختلفة	9.
			تستخدم جامعتكم إدارة المعرفة لحفظ الوثائق والملفات الرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً	10.
			توظف جامعتكم إدارة المعرفة في تقديم الإستشارات والأفكار	11.
			تقوم جامعتكم بتوظيف إدارة المعرفة من أجل الإرتقاء بجودة البحث العلمي	12.
يمكن إضافة أنواع أخرى تلعبها إدارة المعرفة بجامعتكم				

.....

المصادر والمراجع

القران الكريم

أ/ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. ابراهيم الزهيرى ,ادارة الجودة الشاملة في التعليم, جامعة حلوان, مكتبة التربية, القاهرة, مصر .
2. ابوخضير, ايمان سعود " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة, دار المؤيد, ط1, الرياض, 2007م, ص43
3. البكري, سونيا (2002) ادارة الجودة الكلية, الدار الجامعية, الاسكندري, مصر .
4. حمود, خضير (2010), ادارة الجودة وخدمة العملاء, دار المسير للنشر والتوزيع, الطبعة الثالثة, لبنان .
5. سعد عبد الرحمن(1998م), القياس النفسى - النظرية والتطبيق, دار الفكر العربي, الطبعة الثالثة, القاهرة , مصر .
6. سلسلة المميزون الادارية, ادارة المعرفة, مكتبة لبنان للنشر, الطبعة الاولى.
7. صالح ناصر عليمات(2004) ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية, الطبعة الاولى, دار الشروق للنشر والتوزيع, الاردن .
8. عبد الرحمن عيسوى (1984م), تطوير التعليم الجامعي, دار النهضة العربية, بيروت , لبنان .
9. عبد الستار العلى وأخرون(2000م) المدخل الى ادارة المعرفة, مكتبة لبنان للنشر, الطبعة الاولى, لبنان .
10. عبد الله عبد الدائم(1984م), التربية التجريبية والبحث التربوي, دار العلم للملايين, الطبعة الثانية, بيروت, لبنان .
11. القزاز, اسماعيل (2009), دار دجلة, عمان, الاردن .
12. محمد عوض الترتوري, أغادير (2006), ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات, الطبعة الاولى, , دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة, الاردن .

13. ملحم , اسامة محمد(2007م), مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان الاردن.

ثانيا: الاوراق العلمية المنشورة وغير المنشورة فى المجالات

14. الاثرى وأخرون(2002م), ادارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات, مجلة مستقبل التربية العربية, المجلد(8) العدد(26), الكويت.

15. انتصار يوسف تركي(2012م) حاضنات الاعمال, ورقة غير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية علوم وتكنولوجيا الانتاج الحيواني, السودان.

16. سليمان الفارسي(2010), دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد (26) العدد(2), دمشق, سوريا.

17. عادل موسى صالح(2008), ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالى الخاص, تجارب عالمية, مجلة دراسات المعلومات, العدد الثالث, الاردن.

18. هاشم , نهلة(2005), ادارة المعرفة مدخل للابداع التنظيمي في الجامعات المصرية, مجلة مستقبل التربية العربية, المجلد (11) العدد (38), الكويت.

ثالثا: الرسائل

19. اسماعيل سالم(2010م), دور ادارة المعرفة فى ضمان تحقيق جودة التعليم العالى, رسالة ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة.

20. حجازي(2005م), قياس أثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية, دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء النموذج لتوظيف ادارة المعرفة, أطروحة دكتوراة غير منشور, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, الاردن.

21. ربا جزا جميل (2008م), دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالى - دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة, رسالة ماجستير ادارة الاعمال, الاردن
22. زينب محمد كوداى (2008) عناصر المنظمات , اثرها في نقل المعرفة, رسالة ماجستير ادارة عامة غير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
23. سلوى شرف (2008م), دور ادارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة فى قطاع غزة, رسالة ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة, الجامعة الاسلامية , فلسطين.
24. سمر رجب (2012م) , دور ادارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها, دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في السلطة الفلسطينية, اطروحة دكتوراة ادارة الاعمال غير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
25. سوزان صالح (2000م) العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي, رسالة ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا, الاردن.
26. العمري (2002), الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية, اطروحة دكتوراة ادارة الاعمال غير منشورة , جامعة عمان العربية للدراسات العليا, الاردن.
27. المؤمني (2005م) اتجاه المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة في الاردن, رسالة ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة, جامعة ال بيت, الاردن.
28. ياسر بن عبد الله (2007م) ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية, دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى, اطروحة دكتوراة الادارة التربوية والتخطيط, السعودية.
- رابعاً: المؤتمرات**
29. اسعد حمدي, محمد ابراهيم (2014م) أثر عمليات ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالى في العراق, المؤتمر السعودي الاول

لجميعات ومراكز ريادة الاعمال, كتاب ابحاث المؤتمر (218) السعودية.

30. ايمان سعود(2009م), تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتنمية الادارية- نحو اداء متميز في القطاع الحكومي, الرياض, المملكة العربية السعودية.

31. عبد العزيز عبد الرحمن(2009م) ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات, المؤتمر السنوي الاول لتعليم ادارة الاعمال, الشراكة العربية لضمان الجودة والاعتماد وبالتعاون مع الجمعية العربية لكليات ادارة الاعمال, جامعة دمشق, سوريا 28-29 يناير 2009م.

32. عبد الله أبو سهوة(2011م) دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة, الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب- البليدة 18-19 مايو 2011م.

خامسا:النشرات والتقارير

33. احصائية أعضاء هيئة التدريس, مركز المعلومات, وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

34. الحاج وأخرون(2008م) دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اعضاء الاتحاد.,

35. دليل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السودانية 2012م.

36. سمير محمد عبد الوهاب(2005م), متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المدن العربية, دراسة حالة عن مدينة القاهرة, مركز دراسات واستشارات الادارة العامة- القاهرة.

37. صلاح الدين الكبيسي(2002م), ادارة المتعرفة, المنظمة العربية للتنمية الادارية- مصر

38. عبد الرحمن الزبير وأخرون (2007م), دليل التقييم رقم(1) التقييم الذاتي لبرامج الجامعة وكلياتها, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

39. قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995م, الفصل الثاني, الفقرة (5).

40. قانون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لسنة 1995م و المادة (4) الفقرة (1).

41. قانون جامعة النيلين لسنة 1993م.

سادسا: المقالات

42. محمود حسن, اصلاح وتطوير التعليم في السودان, مقال, صحيفة الصحافة, العدد (17034), السودان.

سابعا: المقابلات

43. مقابلة مع الاستاذ/ ابراهيم الحاج- مدير ادارة المعلومات والاتصالات بجامعة النيلين بتاريخ 2014/10/26م الساعة 10:15 صباحا بمكتبه.

44. مقابلة مع الاستاذ/ عبد المنعم عوض عثمان- مدير مركز الحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الساعة 2:30 بعد الظهر بمكتبه.

45. مقابلة مع الدكتور / عبد الرحمن ابراهيم- عميد عمادة التطوير والجودة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بتاريخ 2014/11/2م الساعة 3:45 بمكتبه,

46. مقابلة مع السيد/ عبد الله البشارى- مدير ادارة الجودة بجامعة النيلين بتاريخ 2014/10/27م بعد الظهر بمكتبه.

47. مقابلة مع الدكتور/ عمر الفاروق- مدير ادارة التقويم الذاتي والجودة بجامعة الخرطوم بتاريخ 2014/10/30م الساعة 9:45 بمكتبه.

48. مقابلة مع الدكتور/ مصطفى الصديق- مدير ادارة تقانة وشبكة المعلومات بجامعة الخرطوم بتاريخ 2014/11/2م الساعة 11.10 بمكتبه.

ب/ المراجع باللغة الانجليزية

49. AL Mashari et..al(2002), An Empirical Study of the "Impact of knowledge man agment on organizational performance Journal of computer information systems Special Issue.

- Albert Edmonton (1999) "Educational Quality indicators" .50
Annotated Bibliography, edition (2), Canada.
- Boumarafi (2006), knowledge Management and performancien .51
Business organizations, an Exploratory Study in UNITED of
Emirates University of Sharjah
- Chaudhry and Higgins(2001), perspective on Education for .52
Knowledge Management, paper presented at the 65 the Alfa
Council and General Conference, Boston,18-25 Aug 2001
- Harvey, Lee "Quality in higher education" paper presented at the .53
Swedish Quality Conference, University of Central England in
Birmingham – UCE – UK.
- Haskin...etal, (2000) Service Management and Operations, 2nd .54
edition, prentice hall upper river New jersey
- Holowetzki Antonia, (2000), the relation-ship between Knowledge .55
Management and organizional culture An Eraminating of cultural
factors that support the flew and management of Knowledge
within an organization, master thesis, University of Oregon USA.
- Hughes, Jeffry...etal (1998), the task force on Initial teachers .56
education programs, final report, Manitoba University Winnipeg
- Jennex et al (2007), Knowledge Management Success factors and .57
Models Idea Group Publishing.
- Jonson(2003) , management of knowledge in Innovation, A study .58
of SKF, master thesis, Gothenburg University.
- Kidwell and others, applying corporate Knowledge Management .59
Practices in Higher Education, EDUCASE QUARTRLY,
November, No (4).
- L; eontiade, J, C (2001), Managing the Global Enterprise Harlow, .60
England, Prentice Hall.
- Lair R. (1997), how real's my Virtual University, paper presented .61
at Virtual learning environment.
- Lee H and Chui(2003), knowledge management Enablers .62
Processes organizational performance, An Integrative Vicar and
Empirical Examination, Journal of management Information
Systems Vo (20) No (1).
- Mathura yougesh(2003), Measuring Knowledge assets of Nation, .63
Knowledge systems Development, New York City.
- Mikulecka and Mikulecky, University Knowledge Management .64
Issues and prospects, University of Hardeckarlove, Czech
Republic.
- Morris (2001), Knowledge Management, opportunity For List .65
Graduates 67 ifla Council 8 general conference

- Pet rides, Liasa A, and Nodine Thad R, (2003) , Knowledge .66
Management Education: Difining the Landscape, The Institute of
Management in Education CA, USA
- Stanloy, Gorddon, "Performance indicators and quality review in .67
Australian Universities" higher education. Research and
development Vo (14)
- Valeria, Bryan, diagnostic and prescriptive Instrument of Quality .68
Indicators, USA Vol (34)
- Westelius A. And Martenssen (2004), the Midas touch in .69
Knowledge Management projects- beware your wish could come
true, Electronically Journal of project management Vo (2) No (2)
- Wig, Karle, (2003) , Knowledge Management foundations .70
Arlington Scheme press.

ج/ الموقع الإلكتروني

- .71 محسن الظالمي وآخرون, قياس مخرجات التعليم من وجه نظر
الجامعات وبعض مؤسسات العمل, دراسة تحليلية في منطقة الفرات.
- .72 الصباغ عماد, ادارة المعرفة ودورها في ارساء مجتمع
المعلومات, بحث منشور في جامعة قطر. الموقع
WWW.arabien.nt. استخرج بتاريخ 2011/10/6م
- .73 Connelly and Kellway, predictors of Empoloyees perception of
knowledge sharing Cultures, Queen;s Centre for Knowledge Based
Website :WWW- Queen su-ca kba Rettrived Enterprises,
29/October/2012.
- .74 Carolin,B, Validating Aunified framework for knowledge .74
WWW/CAsit org. mas/ indexhtm Retrived June management.
2013 .
- .75 حسين العلواني ادارة المعرفة المفهوم والمداخل.
الموقع:content- wp- ecofaculty Jo/ edu. eco.asu- بتاريخ
2012/6/18م.
- .76 موقع نظم المعلومات وادارة المعرفة
<http://youlem.wordpress-com> استخرج بتاريخ 2011/12/4م.
- .77 ادارة المعرفة دورية عالمية. <http://WWW.google.com,search?>
استخرج بتاريخ 2012/6/18م.
- .78 ابراهيم فلاح, ادارة المعرفة, نبذة تاريخية, مقال
<http://Knowll>. Google.com/k% استخرج بتاريخ 2012/11/26م.

79. موقع اليسير للمكتبات وتوفير المعلومات موقع الجامعة الافتراضية <http://ya-> yahoo استخرج بتاريخ 2012/12/17م.
80. موقع جامعة الخرطوم UofK <http://WWW.U.ofk.educator/about> تم استرجاعها بتاريخ 2014/11/19م.
81. موقع جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا <http://www.sustech-edu-sd>
82. موقع جامعة النيلين <http://www.neelain-edu.sd/aboutuniversitphp?content>
83. Wisconsin Department of Commerce, Wisconsin business incubators. <http://www.commerce-state.wisconsin.gov>
84. Ministry of Economy- Trade and Industry, Japan Februry(2003) overvie of the results of the Japani/ US Entreprenurial Forum <http://www.meti.go.jp> Retried January 29/201`4.
85. الموقع استخرج بتاريخ 2011/5/30م [www. Jasj.net/jasj?Func](http://www.Jasj.net/jasj?Func)
86. <http://www.webometrics.info/en/detalles/vog.edu-sd> استخرج بتاريخ 2012/12/30م