

دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي  
- عرض بعض التجارب الأجنبية في تطبيق الجودة الشاملة-

*The role of knowledge management in achieving the quality of higher education  
- Presentation of some foreign experiences in the application of total quality -*

عثمان ليلي

د. قاشي خالد

طالبة دكتوراه جامعة البليدة 2

أستاذ محاضر أ جامعة البليدة 2

البريد الإلكتروني: [khaledgachi2000@yahoo.fr](mailto:khaledgachi2000@yahoo.fr)

#### الملخص:

تأتي هذه الدراسة بغرض التعرف على ماهية ادارة المعرفة ودورها في تطور المؤسسات التعليم، كما تم التطرق الى جودة خدمة التعليم ومنه دور ادارة المعرفة في تحقيق جودة خدمة التعليم. تستمد هذه الدراسة أهميتها من واقع المحيط الذي تنشط فيه مؤسسات التعليم العالي وما له من تأثير بارز في تحقيق اهداف المجتمع عامة ومؤسسات التعليم خاصة وفي الأخير تم عرض تجارب بعض الدول في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات.  
الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، الجودة، جودة خدمة التعليم.

#### Abstract:

*This study is aimed at recognizing what the knowledge management and role in the development of educational institutions, also touched on the quality of education service and it knowledge management in achieving quality education service this study derives its importance from the reality of contour and the fact that it operates which is active in the institutions of higher education and what its significant impact in achieving the objectives of society in general and special education institutions, as has been experiences of some countries in the overall quality of the university application.*

**Keywords:** *knowledge management, quality, the quality of education service.*

## I مقدمة:

ظهرت في السنوات الأخيرة مفاهيم جديدة فرضت علينا نتيجة للتقدم والتطور التكنولوجي، كمفهوم البيانات والمعلومات، وهذه المفاهيم هي التي أضفت صبغة جديدة على مفهوم المعرفة، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتّح وعيه حتى وصلت إلى ما وصلت إليه، وقد ربط الباحثون بين المعرفة والإدارة فما دفع هؤلاء الباحثين لربط لمعرفة بالإدارة هو الكم الهائل من المعلومات، إذ أصبح من الضروري وضع استراتيجية خاصة لكيفية إدارة المعلومات، ومن ثم ظهر ما يسمى بإدارة المعرفة، كما نلاحظ اهتمام المؤسسات البالغ بموضوع الميزة التنافسية التي لا تحقق إلا بتحقيق الجودة و المؤسسات التعليمية كالجامعات ليست بعيدة عن هذا و عليها التفكير في رفع جودة العملية التعليمية و زيادة توافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

### ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في الرفع من جودة خدمة التعليم؟

حيث تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على أربعة محاور رئيسية تتمثل في:

II- السياق النظري لإدارة المعرفة.

III- جودة خدمة التعليم.

IV- دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة خدمة التعليم.

IV- عرض بعض التجارب في تطبيق الجودة الشاملة

## II- السياق النظري لإدارة المعرفة

**II-1- تعريف إدارة المعرفة :** إدارة المعرفة تعرف بأنها " إيجاد الطرق للإبداع و أسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها و المشاركة فيها و نقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية و بكفاءة و باستخدام الإمكانيات الحديثة و تقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن<sup>1</sup>. " تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم<sup>2</sup> كما عرفت بانها" العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباطاً لأفضل الادمغة عند الافراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"<sup>3</sup> و عرفت بأنها "كل جهد أو نشاط مخطط يسهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية سواء أكانت صريحة أو ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة"<sup>4</sup>

1 زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي إدارة المعرفة و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات أهميتها الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة ، مرسله مقدمة لنبل شهادة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم ادراة تربوية و تخطيط، 1427-1428، ص27.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار ، وآخرون ، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسير، عمان، الأردن، 2009، ص56.

محمد الصيرفي، الحاسوب في ادارة الاعمال، دار قنديل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان ، 2003، ص164.

<sup>4</sup> الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات :الطموحات والتحديات، مجلة الإدارة العامة، المجلد39، العدد4، 2009، ص576.

كما عرفت بأنها" الجهود الاستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار الأصول الفكرية الخاصة بها، وتحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء، وتزايد إنتاجية الجامعة ككل".<sup>1</sup>

**II-2- أهمية إدارة المعرفة :** إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المؤسسة<sup>2</sup> كذلك تظهر أهميتها من خلال:<sup>3</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف كرفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه لتحقيق اهدافها.

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها والمشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

**II-3 نماذج إدارة المعرفة:** لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها و افتراضاتها الأساسية و نعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير و فهم إدارة المعرفة في المؤسسات:

- **نموذج Gupta et Jaston:** يقدم كل من Gupta et Jaston نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسيير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:<sup>4</sup>

أ - تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية او من المصادر الخارجية للمؤسسة.

ب - التقنية: تلي العملية الأولى عملية التنقية للكفاءات من المعارف و المعلومات التي تم جمعها و الإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup>المليجي رضا إبراهيم، إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2010، ص 107.

<sup>2</sup>ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 22.

صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص ص 42-43.

<sup>4</sup>حسن بوزناق، ادارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية-دراسة ميدانية-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير اقتصاد تطبيقي و ادارة المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012-2013، ص14.

ج - ترتيب و تنظيم المعرفة: تقوم المؤسسة بتطوير اليات لتنظيم و خزن المعرفة و ذلك لمساعدة المستخدمين و المستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار و ذلك باقل تكلفة و اقل وقت.

د - نشر و توزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لانها تساعد على تقاسم المعرفة و الافكار الاستراتيجية و ايصالها الى جميع افراد المؤسسة بدلا من تبقى حكر لدى الادارة العليا.

هـ- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمؤسسات التي تمتلك افضل معرفة، بل للمؤسسات التي تستعمل المعرفة بشكل افضل، وان العمليات السابقة تكون بلا جدوى اذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

-**نموذج Marquardt**: اقترح مدخلا نظميا شموليا لادارة المعرفة في المؤسسة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير على التسلسل:<sup>1</sup>

أ - الاكتساب.

ب - التوليد.

ت - الخزن.

ث - استخراج المعلومات و تحليلها.

ج - النقل و النشر.

ح - التطبيق و المصادقة.

-**نموذج OSD Comptroller**: قدم مركز Comptroller لتطوير المؤسسة نموذجا يوضح ان ادارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث مكونات هي:<sup>2</sup>

أ - العمليات.

ب - الافراد.

ج- الثقافة.

### III- جودة خدمة التعليم

**III-1-تعريف جودة التعليم** : ليس من السهل إعطاء تعريف واحد دقيق لجودة الخدمة، ذلك نظرا للخصائص العامة المميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، ونظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة بطرق متعددة. يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006-2007، ص 46.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006، ص 181.

و تعرف جودة الخدمة بأنها" حكم شامل أو موقف يتوقف على نجاح الخدمة، في حين أن الرضا يتعلق بطريقة معينة من التعامل".<sup>1</sup> كما تم تعريفها على أنها" مجموعة من المميزات والخصائص التي تنص معظمها على إرضاء الحاجيات المعلنة والدقيقة للمستهلك، أي ملائمة الخدمة المقدمة لحاجيات المستفيد المعبر عنها أو المتوقع إيجادها".<sup>2</sup> كما حددت ب"معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة".<sup>3</sup> حيث رأى Kotler أنها" إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل".<sup>4</sup> و تعتبر " مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء و أن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل".<sup>5</sup> إن لجودة الخدمة مكونين أساسيين: الجودة الفنية و الجودة الوظيفية.

يعتبر كلا منهما مهم بالنسبة للعميل المستفيد من الخدمة، فالجودة الفنية تخص جوانب الخدمة الكمية، و التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما الجودة الوظيفية فتخص مختلف الجوانب العملية لنقل الجودة الفنية إلى العميل.<sup>6</sup> تعرف الجودة في التعليم بأنها "استراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة".<sup>7</sup> يقصد بجودة التعليم أن يكون التعليم ممتعا وذو بهجة، وان يكون التدريسي يقطا" باستمرار لجذب انتباه الطالب إلى المناقشة . و يأخذ مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم العالي أبعادا" أوسع، تنعكس في المفاهيم الآتية:<sup>8</sup>

- القيمة المضافة في التعليم.
- تجنب الانحرافات في العملية التعليمية.

<sup>1</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L., (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of Retailing Vol.64, No.1, pp.12-40.

<sup>2</sup> SUTTER , Eric. service d'information et qualité :comment satisfaire les utilisateurs ?.paris: ADBS, 1992.p.3.

<sup>3</sup> بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009، ص 20.

<sup>4</sup> Ph.Kotler et Bernard Dubois ,Marketing Management publicité, édition France,Paris,9eme édition, 2000, P451 .

<sup>5</sup> عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، ديسمبر، 2005، ص 257-258.

<sup>6</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص92.

<sup>7</sup> عشيبة فتحي درويش، "الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، دراسة تحليلية في تطوير نظم، إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، 26-27 ماي 2000، ص12.

<sup>8</sup> Sahney , S. , Banwet , D. K. & Karunes , S , " Enhancing Quality in Education : Application of Quality Function Deployment – An industry Perspective" , Vol.52, No.6, 2003, P298 .

- مطابقة المخرجات التعليمية للأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات في التعليم.
- الموازنة للغرض .
- موازنة المخرجات التعليمية والخبرة المكتسبة للاستخدام.
- تلبية أو التفوق على توقعات الزبون في التعليم.

تهتم إدارة الجودة في التعليم بتحسين عمليات كل من التدريس- Teaching- والتعليم- Learning-. ويحدث الأول عند توضيح التدريسي كيفية حل المشكلة إلى الطالب. فيما يحدث الثاني عندما يتعلم الطالب كيفية حل تلك المشكلة. كما حددت أربع مشاكل معوقة في التعليم وهي: عدم التأكيد المناسب على المواضيع الأكاديمية، ونقص في المعايير، والتدريس الضعيف، وغياب القيادة في حين أشار Frozier إلى ربط مفاهيم إدارة الجودة في التعليم بين العملية ومخرجاتها، وذلك بعد تشخيص جانب التصميم كسبب رئيس للإخفاقات في التعليم، وعدم إدارة الجودة العملية النظامية المثالية لإدارة التغيير في التعليم.<sup>1</sup> مما سبق يمكن تحديد مفهوم لجودة خدمات التعليم على أنها مقياس الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها وذلك بتلبية أو التفوق على توقعات الزبون في التعليم.

**III-2- أهمية جودة الخدمة:** لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:

**نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

**-ازدياد المنافسة:** تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

**فهم العملاء:** إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.<sup>2</sup>

**III-3- مراحل جودة الخدمة:** تتمثل في المراحل التالية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان، تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة—QFD دراسة تحليلية لآراء طلبة مرحلة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع و الستون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص 91.

<sup>2</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ص 66.

<sup>3</sup> عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة: منهج ادارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص 65.

- المرحلة الأولى (مرحلة التقييم):** ويتم بموجبها التعرف على الوضع القائم بالكلية من حيث الامكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي و نتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.
- المرحلة الثانية (مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة نظام الجودة):** ويتم فيها تطوير النظام من خلال خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات الجودة من خلال إنشاء دليل الجودة و اجراءاتها وتعليمات العمل و خطته من اجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب و ذلك بالتعاون مع موظفي الكلية ومن ثم اعتماده من الادارة العليا.
- المرحلة الثالثة (مرحلة تطبيق نظام الجودة):** يتم تطبيق نظام الجودة في الكليات و اقسامها العلمية و حتى وحداتها الإدارية و الفنية، و تقوم الشركة المؤهلة و فريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة و التأكد من تنفيذ و تطبيق اجراءات و تعليمات نظام الجودة.
- المرحلة الرابعة (مرحلة إعداد برامج و مواد التدريب):** حيث يتم في هذه المرحلة باعداد مواد التدريب و التعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في الكلية للاطلاع عليها تمهيدا للتدريب عليها.
- المرحلة الخامسة (مرحلة التدريب):** ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منتسبي الكلية على نظام الجودة (الايزو 9002) وتطبيقاته و يقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقا لبقية العاملين و يركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.
- المرحلة السادسة (مرحلة المراجعة الداخلية):** وتتم عن طريق فريق العمل في الجامعة المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية (الايزو 9002) تليها المراجعة للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانيا.
- المرحلة السابعة (مرحلة المراجعة الخارجية):** حيث ان الجهة المانحة للشهادة تقوم بالمراجعة من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة و اكتشاف حالات عدم المطابقة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية لمعالجتها.
- المرحلة الثامنة (مرحلة الترخيص):** و التي تتم بعد اتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الايزو 9002) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.
- تشجع الجامعة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل و عقد اللقاءات العلمية.
- موقع الكلية (القسم) و التجهيزات و التقنيات المستخدمة في العملية التدريبية ملائمة بشكل عام.
- ترى الجامعة في توظيف خريجها من قبل المؤسسات معيارا صادقا للحكم على جودة خريجها
- موضوعية و عدالة التقويم .
- لدى الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة احتياجات القارئ و الباحثين.
- خبرة تعليمية متميزة (كفاءة ، حداثة ، مرونة) .

**IV- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم:** تعد ادارة المعرفة سمة التطور الاداري في الوقت الحاضر بكونها تحت الافراد في المنظمة على طرح افكارهم ومعرفتهم لمعالجة مشكلاتها وتعزيز مكانتها، حيث ان جمع معرفة العاملين يعتمد على عدة عمليات اهمها: تشخيص المعرفة أي تشخيص الموضوع الذي تعالجه، وتوليد المعرفة ويقصد به طرح الافكار ذات العلاقة بالموضوع، ومن ثم خزنها وتنظيمها والتشارك فيها وتطبيقها

واعادة تقييم نتائجها الايجابية والسلبية على حدا سواء. اما بالنسبة لجودة التعليم فهي مدخلا فاعلا لتحسين العملية التعليمية باستمرار والرفي بها عالميا من جهه، وتحقيق رضا الطالب والمجتمع من جهة اخرى، وهذا ما يتطلب توفير جملة من العناصر اهمها: التخطيط، والتزام المؤسساتي، وتوفير بيئة جامعية مناسبة، وسماع شكاوي الطلبة، ودعم الخدمات المقدمة، وتنقيف الطالب، وتقييم الطالب لمعرفة قدرته على الاداء اثناء دارسته وبعد تخريجه بشكل الذي خطط له، وفي ضوء ذلك ومن خلال دراسة محوري الدراسة تبين لنا ان هناك علاقة وثيقة بين عمليات ادارة المعرفة وجودة التعليم لكون المتغيرين احدهما يستند على الاخر، وبعبارة اوضح فان المعرفة تحتاج الى الجودة والجودة تحتاج الى المعرفة. <sup>1</sup>فتظهر من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- مساعدة المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الجودة في التعليم، والطاقت الذهنية والمادية.
- تساعد على تحسن جودة الخدمات الأخرى.
- تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات.
- تساعد المؤسسة التعليمية في التعرف على أداؤها.
- تساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل ، وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل المناسبة.
- تحث العاملين على العمل الدؤوب الناجح ، من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز.
- تساعد على إشباع حاجات ورغبات العميل.
- تساعد على تطوير المهارات القيادية.
- مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب.
- مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر.
- تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

#### IIV- عرض بعض التجارب في تطبيق الجودة الشاملة

**IIV-1- تجربة اليابان:** تأسست هذه التجربة في المجال الصناعي في الجامعات اليابانية، ويعني بيت الجودة"مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة"، وحرصت الحكومة اليابانية على توفير الاعتمادات المالية الكافية لضمان جودة التعليم ووضعت أسس الجودة الشاملة في التعليم تمثلت فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> اسعد حمدي محمد ماهر، اثر عمليات ادارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق-دراسة تحليلية من منظور ريادي-، المؤتمر السعودي لجمعيات و مراكز ريادة الاعمال، جامعة التنمية البشرية، كلية الادارة و الاقتصاد العراق، سبتمبر 2014، ص229.

<sup>2</sup> المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم-اليات التوافق و المعايير المشتركة لضمان الجودة و الاعتماد الاكاديمي في التعليم-، القرية الذكية، القاهرة ، مصر، 2-3سبتمبر2012، ص 293.

<sup>3</sup> يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، تلمسان، 2011-2012، ص 79.



-الأصالة والمعاصرة :وتعنى المحافظة على الثقافة القومية وقيمها الذاتية الأصيلة وتكيف وتأقلم الثقافات الغربية مع الثقافة القومية اليابانية.

-إثراء التربية الخلقية في البيئة اليابانية :تعتبر الأخلاق اليابانية و ما يرتبط بها من قيم أصيلة ركيزة أساسية في العملية التربوية ، فالتعلم نشاط أخلاقي في البيت والمدرسة و في العمل يغرس فيه الاحترام و الالتزام والمسؤولية داخل الجماعة والإصرار والاستمرار في تحقيق ما بطمح إليه والرغبة في إتباع معايير اجتماعية في الحياة اليومية ومن ثم يتمكن المواطن الياباني من الإسهام في بناء المجتمع وتقدمه.

-احترام فردية الإنسان :وتعنى التركيز على الفردية من حيث الإنماء الكامل للشخصية اليابانية ورعاية قدرات الفرد على الإبداع والابتكار والتفكير و تزويده بأساسيات المعرفة وتوسيع مجالات الاختيار أمامه في التعليم والعمل ونشر المعلومات التكنولوجية لتصبح في متناول الجميع.

-التعاون بين البيت والمدرسة والمجتمع :و ذلك بإحياء التربية في البيت ومشاركة أعضاء المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة و مساهمتهم بفعالية في العملية التربوية إلى جانب إحياء مجالس الآباء والمعلمين.

-زيادة الفرص التعليمية طوال الحياة :وتتمثل في التحول إلى التعليم المستمر مدى الحياة باستعادة الوظيفة التربوية للمنزل والاهتمام بإكساب التلاميذ المهارات والمعارف الأساسية وتنمية القدرة لديهم للتعليم الذاتي.

-تحسين محتوى التعليم :أي التركيز على الموضوعات التي تؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية و التفكير الناقد و فهم أعمق لثقافة اليابان وتقاليدها و إجادة المهارات الأساسية من قراءة و كتابة و حساب وتنويع طرق التدريس وتحسين أساليب التقويم وتوسيع برامج التربية المهنية التي تشارك فيها الشركات الصناعية و مدارس التدريب و غيرها وإحداث نوع من التكامل بين جميع المواد الدراسية و مراجعة برامج الدراسات الاجتماعية و التربية المنزلية وتعزيز التربية الخلقية والصحية والبدنية.

-تحسين نوعية المعلم : ويتم ذلك بإعادة النظر في برامج إعداد المعلم بتصميم برامج أكثر مرونة لإعداد المعلمين وتنظيم برامج تدريبهم أثناء الخدمة والتركيز على طرق التدريس الحديثة في هذه البرامج.

-التحكم في تكنولوجيا المعلومات : يسهم محتوى التعليم وطرق التدريس والبحث المستخدمة في تكوين يابانيين ذوي قدرات إبداعية ولديهم الحس الدقيق لكيفية التصرف والتحكم فيها بمهارة.

-تحسين العوامل البيئية المؤثرة في التعليم : وهذا بالحد من المدارس كبيرة الحجم وتقليل كثافة الفصول وإصلاح محتوى الكتب الدراسية وتجهيز المدارس بوسائل ووسائل المعلومات.

-تنمية المنظور الدولي: و ذلك باكتساب المهارات اللغوية الأجنبية للانفتاح على الثقافات الأخرى واكتساب أنماط السلوك أكثر انفتاحا على العالم تتمثل في اتساع الأفق وصفات المواطن العالمي.

لقد نجحت اليابان في تحقيق جودة التعليم، كونها اتجهت في تخطيطها للمستقبل إلى تكوين نظام عصري أكثر مرونة وحرية ، قائم على أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية مع الحفاظ على ثقافتها وقيمها الذاتية الأصيلة.

**IIV-2-إدارة الجودة الشاملة في أمريكا:** واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام 1999 و بخاصة منذ تخفيض الميزانية

الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم و المراجعة للمناهج و الطلب و ذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، و حيث أن التقييم و نظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات و تعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغيير و كذلك تزويد الطلاب بالمهارات و المعرفة، كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها، و ذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، و هذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة و من هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، و الاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية(فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخرجين، و رضا أرباب الأعمال و تحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكوتسن)، جامعة(شمال داكوتا)، كلية مجتمع(ديلاور) وجامعة ولاية (اوريجون)، كما اختبر بوخالتر عام 1996 إن هناك 160 جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، و حوالي 50 % منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة.

و باستخدام مبادئ الجودة و عناصرها و أساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) و اختصار التكاليف، كما يستخدم أنموذج هندسة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، و تقدم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجاً و معياراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، و تركز إدارة الجودة الشاملة لانجاز النتائج على(الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين) <sup>1</sup>.

**IIV-3-معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي بالأردن<sup>2</sup>:** إن تطوير التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، دفع إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، و بموجب قانون التعليم العالي و البحث العلمي رقم ( 4 ) لسنة 2005م، ثم تأسيس (مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي)، إلا أن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس إلى (هيئة اعتماد مستقلة) عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و إكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية و المرونة الإدارية، و بالتالي، فقد وضع مشروع القانون لتحقيق ما يلي:

-تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضواً يتم اختيارهم من حملة رتبة الأستاذية و من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية و الخاصة، و من قطاعات الإنتاج و الخدمات المختلفة.

-وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.

<sup>1</sup> خليل احمد سيد، ابراهيم عباس الزهيري، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، خبرات اجنبية و امكان الافادة منها في مصر، المؤتمر السنوي الثامن 27-29 يناير 2001، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الادارة التعليمية بعنوان الادارة التعليمية في الوطن العربي فس عصر المعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 302.

<sup>2</sup> لرقط علي، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- الميررات و المتطلبات-، دراسة ميدانية بكلية الادب و العلوم الانسانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، كلية الاداب و العلوم الانسانية، قسم علم النفس و علوم التربية، 2008-2009، ص 64.

-اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة، واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن الأسس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.

-إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.

-النص على العقوبات التي يحق للمجلس إيقاعها على مؤسسات التعليم التي تخالف أياً من أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بمقتضاه أو المعايير أو الأسس الصادرة عنه.

المخطط المقترح للوصول إلى نظام ضمان الجودة في جامعة آل البيت في الأردن:  
أ - تشكيل مجلس استشاري من عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أصحاب الخبرات والمهارات والاختصاصات المتنوعة من الكليات والأقسام المختلفة لوضع خطة تبين فلسفة الجامعة ورؤيتها وإستراتيجيتها لتطوير البرامج في كل قسم من أقسام الجامعة ووضع سياسات وبرامج للمساعدة في التنسيق بين الكليات والأقسام وتقديم توصيات حسب احتياجات ومتطلبات الكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

ب - تشكيل لجنة تنفيذ لهذه الخطة.

ت - تشكيل لجنة لدراسة الدورات التدريبية وتشمل:

- المجالات التدريبية، المحتوى التدريبي، الفئة المستهدفة، هدف التدريب، آلية التدريب، الجدول الزمني ومتطلبات التدريب.

- تشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية.

- وضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية، والإدارية، والمالية وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين في جميع المجالات.

**IIV-4-التجربة السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>** بدأت المملكة العربية السعودية تجربتها مع الجودة الشاملة في 26-10-1420 ذلك بتأسيس مركز الملك فهد للجودة لدعم تحول المؤسسات التعليمية نحو الجودة ويهتم المركز بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس والإدارات وفق سياسة وأهداف التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق نقلة نوعية في التربية والتعليم. بدأ مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة رحلته نحو التميز من خلال التطلع لمواكبة المستجدات العالمية في مجال الجودة بفلسفة مغايرة وغير تقليدية في ظل تحديات العولمة التي تتطلب الاستجابة الذكية التي تستفيد من الجانب الإيجابي للعولمة من خلال تغيير نمط التفكير والعمل وفق المبدأ " فكر عالمياً ونفذ محلياً" مع المحافظة على الثوابت الوطنية إلى جانب الاطلاع على أحدث أدبيات إدارة الجودة وأفضل الممارسات العالمية في جودة التعليم. عمل المركز على وضع خطة إستراتيجية لتطبيق الجودة تركزت على ستة أهداف إستراتيجية هي:

1- تطوير أساليب نشر ثقافة الجودة في الميدان التربوي.

2-بناء إطار ضمان الجودة لمدارس التعليم العام وأدلة العمل المرتبطة به.

3-إعداد القيادات التربوية لتتوافق ممارساتها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4-دعم مشاركة المدارس وإدارات التربية والتعليم في جوائز الجودة.

<sup>1</sup>يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

5- تدريب فرق التحسين في المدارس وإدارات التربية والتعليم.  
6- تواصل المركز مع الجهات ذات الاهتمام بالجودة "محليا و عربيا و عالميا" لما كانت التوقعات و والتطلعات العالية تقود إلى الأداء المتميز عمل المركز على دعم وتشجيع مبادرات المؤسسات التعليمية للمشاركة في جوائز التميز المحلية والعربية والعالمية وكانت ثمرة ذلك:

أ - حصول 7 مدارس من محافظة الأحساء على شهادة المطابقة لنظام الجودة (الإيزو 9000)

ت - حصول العديد من المعلمين والطلاب على جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز.

ج - حصول أعضاء المركز على شهادات من مركز الملك عيدا الله الثاني للتميز في الأردن. وقد عمل المركز على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الميدان التربوي في جميع المناطق عن طريق إصدار الكتيبات و النشرات في مجال إدارة الجودة الشاملة و تقديم البرامج التدريبية الحديثة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة في التعليم و الملائمة لاحتياجات الواقع التربوي السعودي إلى جانب ذلك القيام بالزيارات الدورية للمدارس بهدف دعم استراتيجيات التحول نحو الجودة الشاملة و تقديم الاستشارات وتكون هذه الزيارات ضمن خطة عمل متكاملة.  
**IIV-5-إدارة الجودة الشاملة في إنجلترا:**<sup>1</sup> اهتمت إنجلترا بتطبيقات الجودة الشاملة في التعليم، وحدث تطور في هذا المجال خاصة في التعليم منذ عام 1993 حيث ركزت على ثلاثة نظم للجودة في بريطانيا هي:

- تأمين نظام الجودة الداخلية.
- الاطلاع على نظام الجودة الخارجية.
- التحكم في نظم الجودة من خلال مؤسسات التمويل، ومؤسسات التقويم التي وضعت نظام جديد لتقويم جودة التعليم.
- وتهدف بريطانيا من خلال هذا التطوير إلى زيادة الثقة في التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي وهذا التطوير بالتركيز على احتياجات الطلاب وتوفيرها، و إدخال و تحسين إدارة الجودة الشاملة .

#### IIIIV- الخاتمة:

مما سبق يمكننا القول ان ادارة المعرفة عبارة عن الجهود الاستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار الأصول الفكرية الخاصة بها، وتحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين، والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء، وتزايد إنتاجية الجامعة ككل، كما نلاحظ ان لإدارة المعرفة نماذج مختلفة منها: *OSD* *Comptroller*، *Gupta et Jaston*... كما يمكن تحديد مفهوم لجودة خدمات التعليم على أنها مقياس الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها وذلك بتلبية أو التفوق على توقعات الزبون في التعليم، حيث تظهر لها مجموعة من المراحل تتمثل في: مرحلة التقييم، مرحلة تطوير و توثيق نظام الجودة نظام الجودة، مرحلة تطبيق نظام الجودة، مرحلة إعداد برامج و مواد التدريب، مرحلة التدريب، مرحلة المراجعة الداخلية، مرحلة المراجعة الخارجية و أخيرا مرحلة الترخيص. كما نلاحظ ان العلاقة بين ادارة المعرفة و الجودة خدمة التعليم

المتبولى صلاح الدين، التربية و مشكلات المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية، 2003.<sup>1</sup>

تظهر من خلال مساعدة المؤسسة التربوية على التعرف على جوانب الجودة في التعليم، والطاقات الذهنية والمادية، تحسين جودة الخدمات الأخرى، تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة، تساعد المؤسسة في التعرف على أدائها و منه تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص الفصول في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية. و أخيرا تم عرض بعض التجارب في تطبيق الجودة الشاملة.

## V- قائمة المراجع:

1. اسعد حمدي محمد ماهر، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق-دراسة تحليلية من منظور ريادي-، المؤتمر السعودي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة التنمية البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد العراق، سبتمبر 2014.
2. العلي عبد الستار، وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسير، عمان، الأردن، 2009.
3. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 4، 2009.
4. إيثار عبد الهادي آل فيحان، تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة- QFD-دراسة تحليلية لآراء طلبة مرحلة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
3. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 .
4. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.
5. المليحي رضا إبراهيم، إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010.
6. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية-دراسة ميدانية-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير اقتصاد تطبيقي وإدارة المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012-2013.
7. خليل احمد سيد، إبراهيم عباس الزهيري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي الثامن 27-29 يناير 2001، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
8. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي إدارة المعرفة ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات أهميتها الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، مرسله مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم ادراة تربوية و تخطيط، 1427-1428.
9. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005

10. عشبية فتحي درويش، "الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، دراسة تحليلية في تطوير نظم، إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، 26-27 ماي، 2000.
11. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
12. عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة: منهج ادارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004.
13. عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف الجزائر، ديسمبر، 2005.
14. لرقط علي، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- المبررات والمتطلبات-، دراسة ميدانية بكلية الادب والعلوم الانسانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2008-2009.
15. لمتبولي صلاح الدين، التربية ومشكلات المجتمع، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2003.
16. محمد الصيرفي، الحاسوب في ادارة الاعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2003.
17. مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006.
18. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
19. وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006-2007.
20. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، تلمسان، 2011-2012.

#### المراجع بالأجنبية:

21. Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L., (1988), "SERVQUAL: A multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing* Vol.64, No.1.
22. Ph.Kotler et Bernard Dubois ,*Marketing Management publicité, édition France,Paris,9eme édition, 2000.*
23. Sahney , S. , Banwet , D. K. & Karunes , S , " *Enhancing Quality in Education : Application of Quality Function Deployment – An industry Perspective* " , Vol.52, No.6, 2003.
24. SUTTER , Eric. *service d'information et qualité :comment satisfaire les utilisateurs ?*.paris: ADBS, 1992.