إدارة المعرفة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي -مقاربة نظرية واستعراض لبعض التجارب العالمية-

- ط.د/ داود غديري، أستاذ مؤقت*، مخبر الدراسات الاقتصادية في المناطق الصناعية والدور الجديد للجامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة (d.ghediri@centre-univ-mila.dz)
- ط.د/ فاتح سردوك، أستاذ مؤقت، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل. (fateh.serdouk@univ-jijel.dz)
- ط.د/ منيرة معزوزي، طالبة دكتوراه، مخبر دراسات إستراتيجيات التنويع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة (m.mazouzi@centre-univ-mila.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/02/24 تاريخ القبول: 2021/03/16 تاريخ النشر: 2021/03/30

ملخص:

تناولت هذه الورقة موضوع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي من خلال إدارة المعرفة، وذلك بالتطرق إلى مفهوم التعليم العالي وضمان الجودة به، ثم تسليط الضوء على عمليات إدارة المعرفة المتبعة من أجل دعم جودة التعليم والأداء في منظمات التعليم العالي، وتبيان الترابط الموجود بين إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي، لننتهي في الأخير إلى استعراض بعض التجارب الأجنبية والعربية في هذا المجال.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة كإستراتيجية تتبناها مؤسسات التعليم العالي لضمان وتحسين جودتها، فهي تعد سمة للتطور الإداري في الوقت الحاضر ومدخلا فاعلا لتحسين العملية التعليمية باستمرار والرقي بها من جهة، وتحقيق رضا الطالب والمجتمع من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، ضمان الجودة، الاعتماد الأكاديمي، مؤسسات التعليم العالي.

تصنيف JEL: D83، I23.

* ط.د/ داود غديري (d.ghediri@centre-univ-mila.dz).

Abstract:

This paper takes the issue of the quality assurance and academic accreditation in higher education institutions through knowledge management, by addressing the concept of higher education and quality assurance in it, and then shed light on the processes of knowledge management used to support the quality of education and performance in higher education organizations, And clarify the interrelationship between knowledge management and ensuring the quality of higher education, and we finish by reviewing some foreign and Arab experiences in this field.

This study aims to highlight the importance of knowledge management as a strategy adopted by higher education organizations to ensure and improve its quality. It is a feature of administrative development at the present time and an effective input to improve the educational process and promote it on the one hand, and achieve the satisfaction of the student and the community on the other hand.

Keywords: *Knowledge Management, Quality Assurance, Academic Accreditation, Higher Education Institutions.*

Jel Classification : D83, I23.

مقدمة:

حظيت عملية النهوض بقطاع التعليم العالي وتطويره باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة"، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة. ويتطلب ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي توفير عوامل خاصة، سواء كانت مالية، مادية أو بشرية، باعتبار أن مؤسسات التعليم العالي ختام مراحل عمليات التعليم فهي تحرص على جودة العملية التعليمية من خلال مساهمتها في تعظيم القدرة المعرفية للطالب الخريج.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة المعرفة تعتبر كمتطلب أساسي وضروري لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي، باعتبار المعرفة من أهم المواضيع التي تمس مباشرة العملية التعليمية في منظمات التعليم العالي.

- **إشكالية الدراسة**

تبعا لما تقدم فإن إشكالية الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؟

تنبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما المقصود بإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟ وما آلية تطبيقها بنجاعة؟
- ما هو أثر تطبيق إدارة المعرفة على ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؟

- **أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على معايير وإجراءات ضمان الجود والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، وأهم الجوائز العالمية الممنوحة في هذا الخصوص؛
- توضيح الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، والآلية الناجعة المعتمدة لتحقيقها؛
- تبيان أثر تطبيق إدارة المعرفة على ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؛
- تقديم اقتراحات في ضوء نتائج الدراسة، بما يساعد المسئولين في إدارات مؤسسات التعليم العالي في تبني عمليات إدارة المعرفة وانتهاجها كإستراتيجية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- **خطة الدراسة**

للإجابة على التساؤل المطروح وتحقيق الأهداف المسطرة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية، كالآتي:

- الإطار المعرفي لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؛
- إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؛
- أثر تطبيق إدارة المعرفة على ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؛
- عرض لبعض التجارب العالمية الرائدة حول ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

أولا- الإطار المعرفي لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي أهم مرتكزات المجتمعات، وذلك من خلال مساهمته في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية والمهنية لمنظمات المجتمع المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي، و إعداد المتخصصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع.

1- مفهوم التعليم العالي وأهميته

أ- مفهوم التعليم العالي

تعرف **منظمة اليونسكو** التعليم العالي بأنه: "كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية أو منظمات تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة". يشير هذا التعريف إلى أن التعليم العالي يركز على إعداد الفرد وتأهيله، وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتخصصة، وقابليته للاندماج ومسايرة التطورات الحاصلة في عالم اليوم.

أما **المشرع الجزائري** فقد عرفه بأنه: "كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن أن يقدم تكوينا تقنيا على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة"[1].

ب- أهمية التعليم العالي: تتجلى أهمية التعليم العالي في الآتي[2]:

- للتعليم العالي أهمية بالغة في معرفة مستوى التقدم ودرجة الوعي والرقي في المجتمعات؛
- يعتبر التعليم العالي اليوم استثمار رأسمالي له أهمية قصوى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد؛
- أيضا يعد التعليم العالي وسيلة مهمة في إنشاء ونقل وتشارك المعرفة بين الأفراد، وتزويدهم بالمهارات المتقدمة المطلوبة لشغل مناصب المسؤولية في الحكومة والأعمال والمهن الأخرى[3].

2- مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأهميتها

أ- مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

عرفه **مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية** بأنه: "عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية"[4]. أما عن **مؤتمر اليونسكو** الذي أقيم في باريس 1998 فهي: "الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات، ..."[5].

و يمكن القول بأن جودة التعليم هي نظام تقع مسؤوليته على عاتق إدارة الجامعة لرفع المستوى العلمي فيها و تحسينه باستمرار من خلال وضع الخطط اللازمة للعملية التعليمية المتمثلة في المدخلات (الطالب) و العمليات (المدارس و القاعة، المنهج)، و المخرجات (خريج متعلم)، و التغذية العكسية (لتقييم العملية)، محققة في ذلك رضا الطالب والمجتمع.

ب- أهمية ضمان الجودة في مجال التعليم العالي

تعتبر جودة التعليم العالي أمرا ضروريا و هاما لعدة أسباب منها[6]:

- تساعد في التعرف على جوانب الجودة في التعليم و الطاقات الذهنية والمادية؛
- تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى و زيادة الإنتاج والالتزام من قبل جميع المستويات في الإدارة الجامعية؛
- تساعد على صنع القرار و المتعلق بالعمل، و ذلك بالمشاركة و طرح الحلول و البدائل الممكنة؛
- تقوم بمراجعة المنتج التعليمي (الطالب) نتيجة القصور التعليمي المتمثل في الاستثمار دون عائد مرضي، لأن المخرجات لا تلقى الطلب الفعال في سوق العمل؛
- تقوم بتطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصر في المدخلات والعمليات والمخرجات.

3- تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أ- متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

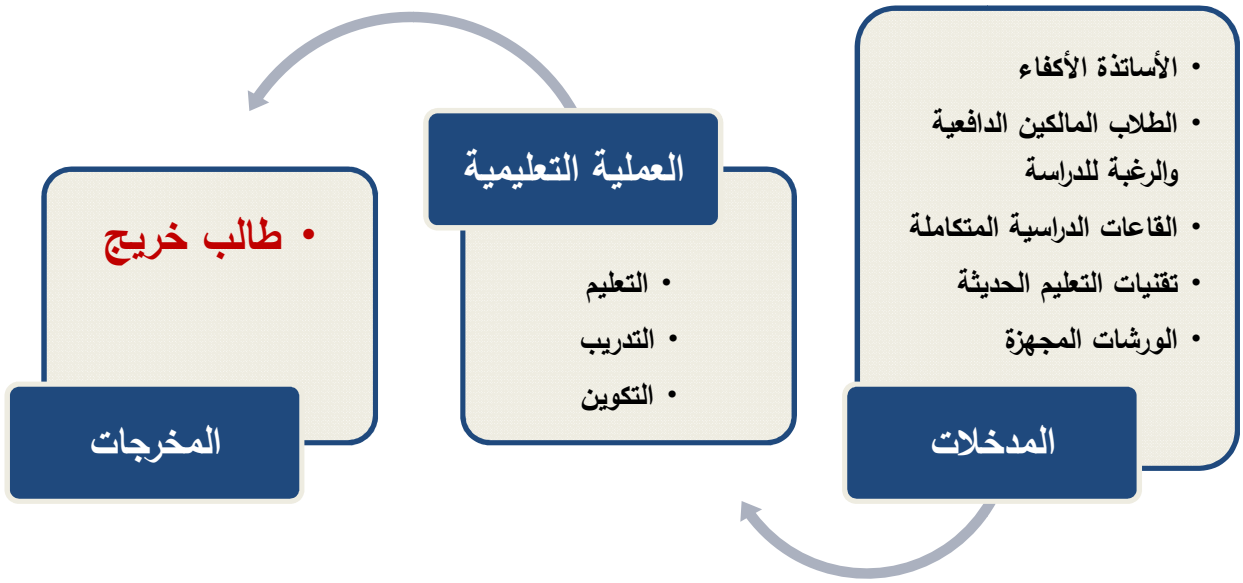
تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المسلمات أو المتطلبات يجب أن تتوفر لتحقيق التطور والتحسن المراد، ومن هذه الشروط[7]:

- دعم الإدارة العليا والتمهيد قبل التطبيق من خلال زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- توفر رؤية وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة؛
- توفر خطة إستراتيجية طويلة المدى وخطط سنوية مبنية على أسس علمية؛
- توفر قيادات قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال، وتوفر بنية هيكلية ملائمة؛
- توفير نوعية تدريب مستمر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وحل المشكلات بأساليب علمية؛
- البحث عن فرص التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم الجامعية من خلال تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية وتلقي الطلبة التغذية العكسية المفيدة من التقييم مما يؤهلهم للحصول على معارف ومهارات للانتقال خارج الجامعة؛
- الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج؛
- توحيد العمليات للرفع من مستوى جودة الأداء وجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف؛
- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم وإشراكهم في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين والعمل بروح الفريق.

ب- عناصر تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لا تختلف كثيرا عن العناصر الأساسية للجودة في القطاع الصناعي، فقط التركيز هنا على المصفر البشري أي المدخلات، العملية التعليمية، المخرجات. ويمكن توضيح هذه المفاهيم باختصار في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): عناصر تطبيق الجودة في التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الباحثين.

- **مدخلات التعليم العالي:** تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم حيث أن الأساتذة الأكفاء، والقاعات الدراسية المتكاملة من حيث تقنيات التعليم والمعامل المجهزة، بالإضافة إلى الطلاب الذين يملكون الدافعية والرغبة المالية في الدراسة، تلعب كل هذه الأمور دوراً بارزاً في تحقيق الجودة العالية في مؤسسات التعليم العالي.
- **العملية التعليمية:** إن تحسين جودة المدخلات تعادل في مضمونها تحسين جودة العملية التعليمية والتي تعتبر صناعة محدودة متمثلة في التعليم (*Learning*) والتدريب (*Teaching*).
- **مخرجات التعليم العالي:** تعد مخرجات التعليم من المفاهيم التي يمكن قياسها، والمقصود بمخرجات التعليم العلاقة النسبية ما بين الحالة الأولية (*Initial State*)، أي الحالة المعرفية لدى الطالب عند دخوله في البرنامج والحالة النهائية (*Last State*) أي عند إكمال الطالب لدراسته بالبرنامج، ويمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل[8].

4- معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تعريف معايير الجودة في التعليم الجامعي بأنها: "الأسس التي يتم بموجبها تقيم برامج التعليم العالي، ومدى ملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية، وهذه المعايير تمثل خطة عمل تسير عليها منظمات التعليم العالي في متابعة الجودة، وهي معاير قد تختلف من منظمة تعليمية إلى أخرى ولكنها تلتقي في النهاية حول الأهداف المحددة". ويمكن عرض أبرز هذه المعاير المرتبطة بجودة التعليم العالي فيما يلي:

الجدول رقم (01): معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي	
المعايير المرتبطة بالطلبة يعد الطالب أحد مدخلات التعليم العالي ومخرجاته أيضا، وبالتالي فإن جودة منظمة التعليم العالي ترتبط بجودة طلابها.	– ارتفاع دافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم؛ – التزام الطلاب بالآداب والجدية داخل وخارج قاعات الدراسة؛ – احترام الطلاب لبعضهم البعض ولأعضاء هيئة التدريس؛
المعايير المرتبطة بعضو هيئة التدريس جودة التعليم الذي تقدمه منظمة التعليم العالي ترتبط بشكل مباشر بأعضاء هيئة التدريس وأدائهم، حيث أن أعضاء هيئة التدريس هم المسئولون عن وضع المناهج وتحديد محتوى المقررات وتعليمها ونشر القيم والأعراف العلمية لدى الطلاب.	– الصفات الشخصية؛ – التأهيل العلمي؛ – مهارات التدريس.
المعايير المرتبطة بالإدارة جودة الإدارة بمنظمات التعليم العالي تعني جودة العملية الإدارية بمختلف وظائفها الأربعة التي يمارسها كل مدير في المنظمة التعليمية.	– المشاركة في اتخاذ القرارات؛ – الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛ – تهيئة المناخ الجيد للعمليات التعليمية؛ – جودة الرقابة وتقييم الأداء.
المعايير المرتبطة بالمناهج والبرامج المنهج يمثل السلعة أو الخدمة التي تقدمها منظمة التعليم العالي، وهذه السلعة أو الخدمة يجب أن تتوافر فيها عوامل الجودة، ويمكن تعريف الجودة في مجال المناهج الجامعية بأنها تحقيق المناهج لأعلى مستوى ممكن من القبول لدى جهات العمل والمنظمات المهنية والطلاب، عن طريق تحقيقها لأعلى مستوى ممكن من المعرفة المعاصرة والمهارة لدى الخريج.	– وضوح أهداف المقررات الدراسية للطلاب وهيئة التدريس؛ – تصميم مناهج تعين الطلاب على التعلم الذاتي؛ – حداثة المقررات الدراسية؛ – ملاءمة المقررات الدراسية لقدرات الطلاب؛ – ارتباط المقررات الدراسية بمتطلبات سوق العمل؛ – إعداد المقررات الدراسية الطلاب للتعامل مع المجتمع.
المعايير المرتبطة بالمباني والتجهيزات تتعدد المصادر المادية في منظمات التعليم العالي من مباني، معامل، ورش، أجهزة، ومكتبات، وترتبط جودة التعليم العالي بجودة هذه المصادر.	– **المباني:** هناك بعض المؤشرات التي تدل على جودة المبنى التعليمي لعل من أهمها توافر مساحات مناسبة لممارسة الأنشطة، والصيانة الدورية للمبنى وتجميله حيث إن الشكل العام للمبنى يؤثر على الجانب النفسي للطلاب، وأيضا مراعاة الأمان في المباني لحماية الموجودين بها من الأخطار والمحافظة على الصحة العامة للطلاب وتصميمه بطريقة تتيح الفرصة لممارسة الأنشطة المختلفة دون أن

	يعوق نشاط نشاطا آخر.
	– **المكتبات:** من معايير الجودة المرتبطة بالمكتبة احتواء المكتبة على عدد كبير وملائم من الكتب والمراجع والمصادر التعليمية، شرط أن تكون هذه المصادر حديثة وجيدة لتلبي حاجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

المصدر: بالاعتماد على:

- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، **دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2015، ص: 81 – 86.
- شناف خديجة، بلخيري مراد، **معايير ضمان جودة التعليم العالي – عرض لبعض النماذج العالمية –** ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر الوادي، المجلد 5، العدد 4، جانفي 2018، ص: 5 ، 6.
-

5- الاعتماد الأكاديمي كوسيلة من وسائل ضمان جودة التعليم العالي

أ- مفهوم الاعتماد الأكاديمي

يعتبر الاعتماد الأكاديمي (*Academic Accreditation*) وسيلة من وسائل ضمان الجودة التي تتعدى حدود المألوف في حين أن ضمان الجودة كعملية تقييم تتخطى تحقيق الجودة وتمثل نوع من التقييم المؤسسي الشامل والموجه، وقد ينظر إلى الاعتماد على أنه نوعاً من المراجعة الشاملة والتقييم المستمر للبرامج الدراسية (اعتماد البرامج) أو المؤسسية مثل (الاعتماد المؤسسي) وفي كلتا الحالتين يؤدي الاعتماد إلى الإجابة بنعم أو لا حول مدى الأحقية في عملية الترخيص[9].

فالاعتماد المؤسسي (*Institutional Accreditation*) هو اعتماد المؤسسة ككل، بما فيها كل البرامج التعليمية والمواقع وطرائق تقديم البرامج وتوزيعها، دون أية مضمون يتعلق بجودة برامج المؤسسة.

أما اعتماد البرامج أو التخصيص (*Specialized Accreditation*) فهو اعتماد وحدات أو برامج فردية، كبرامج الإعداد المهني بواسطة هيئات الاعتماد المتخصصة، أو هيئات اعتماد البرامج التعليمية مطبقة المستويات الخاصة بوضع المناهج ومحتويات المقررات الدراسية[10].

أما هيئة الاعتماد (*Agency Accreditation*) فهي اتحاد تعليمي خاص أو غير حكومي أو إقليمي، يقوم بتطوير معايير ومستويات التقويم، ولتطلع بعمليات التقويم الخارجية، ويقوم بالدراسات الميدانية للمؤسسات للوقوف على مدى وفاء المؤسسات بالمعايير الموضوعة والمحددة. وهيئة الاعتماد يخول لها منح الوضع القانوني أو الرسمي، وأحياناً الترخيص للمؤسسات التعليمية أو البرامج للبدء في العمل، بعد الفحص الناجح لتطبيق وتقويم الوحدة التعليمية المعينة.

وتعرف **الموسوعة الدولية للتعليم العالي** الاعتماد الأكاديمي بأنه: "الاعتراف العلني لمدرسة ما أو معهد أو كلية أو جامعة أو برنامج دراسي متخصص تتوفر فيه مؤهلات ومعايير تعليمية معينة معترف بها

رسمياً، ويتضمن الاعتراف تقييم عملي مقبول الجودة لمؤسسات التعليم أو البرنامج بهدف التشجيع والتطوير نحو الأفضل لهذه البرامج باستمرار"، ويعد ذلك ضرورياً لسببين هما:

- أن تتحمل المؤسسات الأكاديمية المسئولية باستمرار أمام بعضها لتحقيق أهداف واضحة ومحددة من خلال برامج تعليمية مناسبة.
- التأكد من مدى التزام هذه المؤسسات ببرامج ذات معايير محددة ومقبولة سلفاً.

وعليه يمكن اعتبار الاعتماد الأكاديمي – ويسمى أيضا بالاعتماد البرامجي– بأنه الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة أو برنامج تعليمي في ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة التي تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة، ويمنح هذا الاعتماد بعد حصول المؤسسة على الاعتماد المؤسسي، كما أنه لا يمنح إلا بعد مرور سنة واحدة من تخرج الدفعة الأولى على الأقل، وذلك لضمان الحصول على تقويم متكامل وفحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرامج الدراسية في كافة مراحلها، و لأعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم و نشاطاتهم البحثية وخبراتهم، و الطلاب و أدائهم الشهري والنهائي للامتحانات وسجلاتهم الأكاديمية، و توفير مصادر التعليم المختلفة وغيرها.

ب– محاور الاعتماد الأكاديمي

قسمت محاور الاعتماد البرامجي للدراسة الجامعية بناءً على السمات العامة للأنشطة والعمليات والوظائف التي تتكون منها برامج الدراسة الجامعية، وهذا التقسيم قصد منه مساعدة القائمين على البرنامج في إعداد دراستهم الذاتية، وكذلك مساعدة المدققين عند القيام بعملية التدقيق، حيث تعتمد عملية تدقيق برامج الدراسة الجامعية على ستة محاور رئيسة، كل محور قُسم إلى عدد من الأبعاد، وكل بُعد قُسم إلى عدد من البنود، على النحو التالي:

الجدول الرقم (02): محاور الاعتماد الأكاديمي.

محاور الاعتماد الأكاديمي		
تسمية المحور	**الشرح**	**أبعاد المحور**
البرنامج التعليمي	ينبغي على البرنامج التعليمي أن يمتلك رسالة واضحة معتمدة ومعلنة تعكس رؤيته التعليمية، كما ينبغي عليه ترجمة الرسالة إلى أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق فيما يتعلق بدورها ونشاطها في مجالي التعليم والتعلم.	– الرسالة والأهداف. – إدارة وتوصيف البرامج. – النشر والتوثيق.
أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة	يناط بأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة دور رئيس في تقديم الخدمات التعليمية المرجوة من البرنامج التعليمي بشكل مميز، يرقى لمستوى رسالة وأهداف البرنامج وتطلعات المجتمع من هذه الخدمات.	– معايير الاختيار والتقييم. – الإدارة الأكاديمية. – خدمات الدعم المهنية. – الأنشطة البحثية.
خدمات الدعم التعليمية	تساهم خدمات الدعم التعليمية المختلفة في إنجاح جميع الأنشطة المتعلقة بالعملية التعليمية وإثراء البرامج التعليمية،	– المكتبة. – الوسائط التعليمية وتقنية

	لذا يجب عليها أن تُولي هذا المحور الاهتمام المناسب، وأن تضع لهذه الخدمات أهدافاً واضحة محددة تنبثق من رسالة وأهداف البرنامج التعليمي، إلى جانب المتابعة المستمرة من أجل تطوير هذه الخدمات بالشكل المناسب وتسهيل سبل الوصول إليها.	– المعلومات. – المعامل والمختبرات والورش.
الشؤون الطلابية	يعتبر الطلاب محور الاهتمام لدى أي برنامج تعليمي ، لذا يجب على البرنامج أن يُولي عملية التطوير العلمي، والفكري، والأخلاقي، والثقافي، والاجتماعي والرياضي للطلاب الاهتمام الملائم، بما يمكنه من تحقيق رسالته وأهدافه واحتياجات ورغبات وطموحات الطلاب، وتعزيز قدراتهم على الانخراط في سوق العمل.	– القبول والتسجيل والانتقال. – الدراسة والامتحانات. – الإرشاد الأكاديمي والدعم الطلابي.
المرافق	يجب أن تكون مرافق البرنامج المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها ملائمة للقيام بهذه الأنشطة بفعالية وفقاً لرسالة وأهداف البرنامج، إضافة لتوفير المناخ التعليمي المناسب والآمن.	– الكفاية والملائمة. – إدارة المخاطر وإجراءات الأمان والسلامة.
ضمان الجودة والتحسين المستمر	يجب على البرنامج التعليمي بشكل مستمر السعي الدائم لتحسين وتطوير جميع أنشطته وعملياته الإدارية والأكاديمية والبحثية.	– البرامج والمقررات. – أعضاء هيئة التدريس. – الطلاب والمخرجات. – خدمات الدعم التعليمية. – اللوائح والإجراءات.

المصدر: دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

ج- مراحل الحصول على الترخيص والاعتماد الأكاديمي

انطلاقاً من الواجب الوطني لأي دولة وحرصاً على تحسين وتجويد نوعية التعليم العالي في المؤسسات التعليمية، تم وضع إجراءات محددة لمراحل وعمليات الحصول على الترخيص والاعتماد اللازمة لمؤسسات التعليم العالي، ضمن شروط ومعايير تتوافق والمعايير الدولية مع مراعاة الخصوصية الوطنية في هذا المجال. هذه المراحل والعمليات مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مراحل الحصول على الترخيص والاعتماد الأكاديمي.

المصدر: من إعداد الباحثين.

تستند كل هذه المراحل والعمليات إلى معايير ومتطلبات الجودة المنصوص عليها في دليل الهيئات الوطنية أو مؤسسات مهنية إقليمية أو دولية متخصصة في ضمان الجودة، بما يضمن تمتع المؤسسة التعليمية بمستوى عالٍ ومميز من الأداء. ويمكن تفصيل هذه المراحل والعمليات على النحو الآتي[11]:

1. **الترخيص:** يعتبر قرار إنشاء مؤسسة تعليمية حكومية من قبل وزارة التعليم ترخيصاً للمؤسسة، وإذناً لها بمزاولة نشاطها بعد حصولها على الاعتماد المبدئي المؤسسي من قبل الهيئة المختصة في ضمان الجودة في التعليم العالي، أما في حال المؤسسات الخاصة أو الأجنبية فينبغي عليها أن تتقدم بطلب للحصول على الترخيص إلى الجهة المسئولة عن التعليم بوزارة التعليم، ويُمنح الترخيص لمزاولة النشاط لمؤسسة التعليم العالي من وزارة التعليم بناءً على تقرير الاعتماد المبدئي المؤسسي، وبذلك يكون هذا الترخيص إذناً لقبول طلاب للدراسة بها وفقاً لقدرتها الاستيعابية في البرامج المحددة في تقرير الاعتماد المبدئي المؤسسي.
2. **الاعتماد المبدئي المؤسسي:** يُعد الاعتماد المبدئي المؤسسي ضماناً للمؤسسة بأن لديها الإمكانات والقدرات والفعالية المطلوبة لتقديم تعليم بمستوى مقبول وفق معايير الجودة المعتمدة، ويمنح هذا الاعتماد لمدة سنتين في أغلب الدول، ويجب على المؤسسة أن تتحصل خلال هذه المدة على الاعتماد المبدئي البرامجي للبرامج التي تقدمها.
3. **الاعتماد المبدئي البرامجي:** يضمن هذا الاعتماد بأن المؤسسة قامت بمعالجة ملاحظات فريق تدقيق الاعتماد المبدئي المؤسسي، واستوفت متطلبات هذا الاعتماد، وأن البرامج التي تقدمها توفرت لها موارد تعليمية (بشرية ومادية) مناسبة لتلبية احتياجاتها ودعمها وتقييم فاعليتها وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة.

4. **الاعتماد النهائي المؤسسي:** يضمن الاعتماد النهائي المؤسسي بأن المؤسسة قامت بمعالجة ملاحظات فرق تدقيق الاعتماد المبدئي المؤسسي والبرامجي واستوفت متطلبات هذا الاعتماد، بحيث أصبح لها إمكانات وتجهيزات كافية لتنفيذ رسالتها وأهدافها وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة، ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة، وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات إنجاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لضمان تعليم بمستوى عالٍ من الجودة، ويمنح هذا الاعتماد لمدة زمنية وفقاً لنتيجة التقييم المتحصل عليه.
5. **الاعتماد النهائي البرامجي:** يضمن الاعتماد النهائي البرامجي بأن المؤسسة قامت بمعالجة ملاحظات فريق تدقيق الاعتماد النهائي المؤسسي واستوفت متطلبات هذا الاعتماد بما يتفق والمعايير والضوابط المعلنة. ويؤكد هذا الاعتماد بأن البرامج التي تقدمها المؤسسة تتوفر بها معايير الجودة المعتمدة، ومنها على سبيل المثال: اتساق المناهج التعليمية، وطرق التدريس المناسبة، والبيئة التعليمية المحفزة، إضافة إلى أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاية، وفاعلية خدمات الدعم التعليمية، إلى جانب نظام فعال لضمان وتحسين الجودة بالبرامج.كما يعكس هذا الاعتماد جودة نواتج التعلم التي يكتسبها خريجو البرنامج، وقدرة البرنامج على تزويد الطلاب بالمهارات والقدرات المختلفة لتمكينهم من التعليم والتعلم بشكل فاعل ومتميز؛ إضافة لتوافر نظام للتدقيق الداخلي على البرنامج بشكل مستمر للتحقق من فاعليته في تحقيق أهدافه، ومن ثم تحسينه وتطويره.
6. **ضمان الجودة:** يضمن للمؤسسة التعليمية سلامة إجراءاتها من خلال المراجعة الدورية للمعايير والضوابط المستوفاة، إضافة إلى التأكد من قيام المؤسسة بمعالجة ملاحظات وتوصيات فرق التدقيق طوال مدة صلاحية الاعتماد.

6- معوقات تطبيق ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي

تواجه العديد من مؤسسات التعليم العالي وخاصة في الدول النامية بعض المعوقات التي تحد أو تقلص من فعالية تطبيق ضمان الجودة والتي يمكن ذكر أهمها[12]:

- تزايد عدد المتقدمين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي بما يفوق قدرتها الاستيعابية؛
- زيادة المعروض من الخريجين من مؤسسات التعليم العالي عن الطلب عليهم؛
- إجراء البحث العلمي لغرض الترقية والبحث المادي؛
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي؛
- التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات وإهمال الجانب الفكري؛
- غياب التنافسية في الأسواق العالمية بين خريجي مؤسسات التعليم العالي؛
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.

7- الجوائز العالمية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

توجد ثلاث (03) جهات عالمية لتقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي، تحظى باعتراف عالمي، وتقوم بتقديم جوائز دولية في مجال تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، كما تعمل على منح شهادات اعتراف دولية بمؤسسات التعليم المختلفة، وهذه الهيئات هي:

أ- جائزة "مالكوم بالدريج *Malcolm Baldrige*": يعتبر "مالكوم بالدريج" أول من نقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم العالي بأمريكا وظل ينادي بأهمية تطبيقه إلى غاية وفاته عام 1987، وفي فترة لاحقة (منذ 1999) تم توسيع نطاق المؤسسات الأمريكية التي تحصل على جائزة "مالكوم بالدريج"، لتصبح تضم مؤسسات الرعاية الصحية أيضا إلى جانب مؤسسات التعليم العالي، ويتم منح هذه الجائزة للجودة اعتمادا على تقييم معايير أساسية تتمثل في:

الجدول الرقم (02): معايير تقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفقا لجائزة "مالكوم بالدريج".

معيار التقييم	عدد النقاط	المؤشرات
القيادة	90 نقطة	الإدارة العليا، نظام القيادة، مسؤولية المجتمع.
المعلومات والتحليل	75 نقطة	إدارة المعلومات والبيانات، المقارنة بين المعلومات، تحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
التخطيط الاستراتيجي	75 نقطة	التطوير الاستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجيات.
إدارة وتطوير القوى البشرية	510 نقطة	تقويم وتخطيط القوى العاملة ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
الإدارة التربوية	50 نقطة	تصميم النظام التربوي، الخدمات التعليمية ودعمها، تصميم البحوث التربوية، تطوير كيفية تسجيل والتحاق الطلبة، النظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
أداء الأستاذ ونتائج الطلبة	230 نقطة	نتائج الطلبة، المناخ التعليمي وتحسينه، الأبحاث في مجال الأداء.
رضا الطلبة وممولي النظام التعليمي	230 نقطة	حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية،العلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة، رضا الطلبة وممولي النظام التعليمي عن أداء المؤسسة التعليمية.

المصدر: عميرة أسماء، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة جيجل)**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013/2012، ص: 71.

ب- جائزة "ويليام إدوارد ديمينغ *W.Edward Deming*": جائزة ديمنج هي جائزة يابانية خالصة أصدرها صاحبها "ويليام ديمنج" والتي تعني بحركة الجودة في اليابان منذ أربعينيات القرن العشرين، وهناك مؤسسة قائمة باسم "ويليام ديمنج" تقوم على منح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، حيث اقتصرت بادئ الأمر على الجانب الصناعي فقط، ليتم تعديلها بعد ذلك، وتصبح قابلة للتطبيق في مجال التعليم أيضا، وفيما يلي عرض لمبادئ "وليام ديمينغ" في مجال التعليم الجامعي[13]:

1. وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بالخبرات التعليمية؛
2. تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي للطالب؛
3. اعتماد عدة طرق للتقييم الطالب وتحديد مستواه؛
4. توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة؛
5. التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس؛
6. الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء؛
7. تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة؛
8. كسر الحواجز بين الأقسام وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات؛
9. التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالعمل؛
10. تشجيع السلوك القيادي الذاتي الفعال لدى الأفراد لتحسين الأداء؛
11. تحسين وتفعيل العلاقات بين جميع أفراد الأسرة التربوية بما يساعد على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم؛
12. إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد؛
13. تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث التغيير اللازم لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة.

ويشير "*W.Edward Deming* " إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة، وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالمردودية، لذا على كل فرد بالمؤسسة أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة، وهي إرضاء العملاء.

ج- شهادة الإيزو 9001-2000 (*ISO 9001-2000*)

يعتبر الحصول على شهادة (*ISO 9001-2000*) بمثابة ضمان للطالب والمؤسسات الأخرى بالحصول على المعارف والمهارات المطلوبة، عن طريق ضبط كافة العمليات داخل الجامعة، ويمكن ترجمة بنود (*ISO 9001-2000*) البالغ عددها 20 بندا، والتي وجدت أساسا للقطاع الإنتاجي بما يناسب قطاع التعليم العالي على النحو التالي[14]:

1. المسؤولية الإدارية؛
2. نظام الجودة؛
3. العقود مع الزبائن والعملاء؛
4. تصميم المناهج والخطط الدراسية؛
5. مراقبة وضبط الوثائق؛
6. نظام الشراء؛
7. قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة؛
8. الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم
11. مدى صحة وصلاحية الامتحانات وطرق التقييم؛
12. الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في مسيرتهم الدراسية؛
13. إجراء تشخيص لأسباب فشل الطلبة في المواضيع المدرسة والعمل على تغييرها؛
14. الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل والطرق الممكنة لتحسين أدائهم؛
15. المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة وإجراءات الأمن والسلامة فيها؛
16. سجلات الجودة؛

الأكاديمي؛
9. تخطيط وتطوير البرامج الدراسية وتوثيقها وتحديد مواضيعها وأوقاتها؛
10. تقييم الطلبة الملتحقين بالدراسة في الجامعة؛
17. تدريب الإطارات الوظيفية بالجامعة؛
18. دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة؛
19. التدقيق الداخلي للجودة ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار؛
20. استخدام الأساليب الإحصائية.

ثانيا- إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

إن أي مجتمع يتطلع إلى التميز المعرفي يجب أن يهتم بشكل أساسي بالتعليم العالي ومنظماته، لأن التعليم العالي يقوم بتنفيذ سلسلة من النشاطات التي تتضمن توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها بما يطلق عليها بمصطلح إدارة المعرفة. فإدارة المعرفة أينما كانت هي من أجل دعم جودة التعليم والأداء في المنظمات.

1- مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يعرف "***Petrides & Nodine***" إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: "إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المنظمة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات تؤدي إلى تحسين مستوي الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة التعليمية". وتعرف أيضا بأنها:" العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التعليمية على إنشاء المعرفة، تنظيمها، استخدامها، نشرها، و إتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها"[15].

2- الأهداف المرجوة التي تتوقعها مؤسسات التعليم العالي من تطبيق إدارة المعرفة

من بين الأهداف التي تتوقع منظمات التعليم العالي تحقيقها جراء تطبيق إدارة المعرفة ما يلي[16]:

- خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية وتبسيط العمليات؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال المعرفي لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المنظمة التعليمية وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- توحيد أسلوب العمل الإداري داخل المنظمة التعليمية؛

3- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيسي في وجود و إنشاء منظمات التعليم العالي، لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مدخل التحسين والتطوير الذي يساهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها. وإن بيئة منظمات التعليم العالي تبدو بطبيعتها والدور المناط بها من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة، وذلك يعود لمجموعة من المبررات التي على النحو التالي[17]:

- امتلاك منظمات التعليم العالي عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة؛

- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمرا طبيعيا جدا بين الأساتذة والطلاب بصفة عامة؛
- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعي الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بمنظمات التعليم العالي هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن؛
- يتوافر بمنظمات التعليم العالي عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة؛
- سعي الدول إلى تدويل التعليم العالي وجعله من الأولويات الإستراتيجية في ظل التوجه العالمي نحو تكريس التعاون الأكاديمي، وذلك من خلال إعداد الطلاب كمواطنين عالميين مجهزين بالمهارات متعددة الثقافات ومتعدد اللغات، أما من منظور البحث العلمي يتحقق التدويل من خلال الوصول إلى تمويل البحوث العالمية، إشراك أعضاء هيئة التدريس في مشاريع البحث والمجتمعات التي تعالج القضايا والمشكلات ذات الأهمية العالمية، ونشر النتائج في المجلات المفهرسة عالميًا ووقائع المؤتمرات[18].

4- مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

بالرغم من ضرورة تبني منظمات التعليم العالي لإدارة المعرفة في كافة أنشطتها، إلا أن هناك مجالات تكون أكثر ملائمة من غيرها، نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03):مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

فيما يتعلق بتطبيق أفكار ومبادئ وطرق إدارة المعرفة	فيما يتعلق بكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها
– عملية تسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الإنترنت؛ – دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر الموقع الإلكتروني، وذلك من خلال توفير معلومات عن المنظمة التعليمية وأقسامها ولوائحها وسياساتها، خرائط لموقع المنظمة التعليمية، معلومات عن مكتباتها، الخدمات المقدمة للطلاب، وغيرها من المعلومات المفيدة للملتحق بهذه المنظمات حديثا؛ – دعم عملية تعلم الطلاب من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجه الدراسي ومقرراته، إضافة إلى توفير التمارين والأنشطة والتدريبات وأساليب التقييم وغيرها.	– تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك؛ – استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة بمنظمات التعليم العالي؛ – تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين؛ – رفع مستوي نشر وتوزيع المعرفة داخل المنظمة التعليمية وخارجها؛ – استثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية.

المصدر: حرنان نجوى، **مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية: 2014/2013، ص: 127 – 129.

5- سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي

لقد تم تحديد عدد من سمات إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي نوجزها في الشكل الموالي[19]:

- **الإدارة التعليمية دون التقيد بالنظم الجامدة:** ضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعيق تدفق المعرفة بين الأفراد؛
- **الإدارة التعليمية بعيدا عن الورق:** بحيث يوجد الأرشيف الإلكتروني ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- **الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان:** حيث يمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو؛
- **الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان:** مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل متواصل ومستمر وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الآخرين.

6- عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

من بين العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، نورد ما يلي[20]:

- إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد المستخدمين، المصادر، العمليات، التخزين للمعرفة، والوصلات التي توصل المعرفة وتمكن من تشاركها؛
- دافعية والتزام الأفراد العاملين، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم؛
- ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها؛
- توفير بنية تقنية تحتية متكاملة، تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في إدارة المعرفة؛
- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل؛
- دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب؛
- أن تتصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة ووجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة؛
- وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي؛
- تصميم التنظيم للعمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها واسترجاعها؛
- وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.

ثالثا- أثر إدارة المعرفة على ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تصنيف المجالات التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق الجودة من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى أربعة مجالات وهي: جودة البحث العلمي، جودة خدمات الطلبة وخدمات الخريجين، جودة المناهج والبرامج، وجودة الخدمات الإدارية. وفيما يلي عرض لكل مجال من هذه المجالات[21]:

1- تحسين جودة البحث العلمي

يحتل البحث العلمي في التعليم العالي الحديث مكانا بارزا في تقدم النهضة العلمية وتطورها، من خلال مساهمة الباحثين بإضافتهم المبتكرة في توليد المعرفة وإثراء رصيدها[22]، حيث تعتبر منظمات التعليم العالي هي المراكز الرئيسية لهذا النشاط العلمي الحيوي، وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحث العلمي من خلال:

- تقليل الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن؛
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية؛
- تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة؛
- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي؛
- التنافس والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية؛

2- تحسين جودة الخدمات الطلابية والخريجين

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين من خلال:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات، تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية بالمنظمة التعليمية داخليا وخارجيا عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الإلكتروني؛
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من المنظمة التعليمية؛
- إن تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى الرفع من مستوى خريجي منظمة التعليم العالي.
- تحسين جودة الخدمات لدى الأفراد العاملين بالمنظمة التعليمية؛
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي وذلك من خلال تجميع وتوحيد الجهود الموزعة والمجزئة حاليا بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي قسم القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم؛

3- تحسين جودة المناهج والبرامج التعليمية

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة المناهج والبرامج التعليمية من خلال:

- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات؛
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج لتسهيل النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد؛

- تحسين سرعة جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج؛
- تدعيم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة؛
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء؛
- تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعلم باستخدام التقنية.

4- تحسين جودة الخدمات الإدارية

يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي إلى تحقيق جودة الخدمات الإدارية المقدمة نتيجة التحسينات التي تطرأ على العمل الإداري في المنظمة التعليمية .وذلك من خلال:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في منظمة التعليم العالي، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل وفي أسلوب تقديم تلك الخدمات، تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، تطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المنظمة التعليمية في الاتصالات؛
- زيادة قدرة منظمة التعليم العالي على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات؛
- رفع القدرة الإدارية للمنظمة التعليمية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع قواعد عامة وخطوط عريضة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارات المنظمة التعليمية وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكليات والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن إطار القواعد العامة للتصرف؛
- تحسين درجة الامتثال للسياسات الإدارية مثل: سياسات الشراء وتفضيل الموردين، سياسات الميزانية، والمبادئ التوجيهية للعمل.

رابعا- عرض لبعض التجارب العالمية الرائدة حول ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

بادرت العديد من الدول أجنبية والعربية إلى إنشاء هيئات لضمان الجودة أخذت على عاتقها مسؤولية التزام مؤسسات التعليم العالي بمعايير ضمان الجودة والاعتماد مما يوفر ثقة المجتمعات بهذه المؤسسات، فضلا على أنه يشكل الضمانة التي من خلالها يتم التحقق من مصداقية هذه المؤسسات وبرامجها التعليمية، ومدى قدرتها على تحسين جودة مخرجاتها لتلبية مختلف الاحتياجات ومن ثم الوصول إلى التنمية الشاملة والمستدامة.

1- عرض لبعض التجارب الأجنبية

أ- التجربة الأمريكية: تعد الولايات المتحدة من أوائل الدول التي سمحت للعديد من الجامعات بالانتشار وفي نفس الوقت قامت بإنشاء آليات لمتابعة الجودة في هذه الجامعات، وقد أنشأت في عام 1996م مجلس اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يهدف لإنشاء مؤسسة قومية تتولى الإشراف على

مؤسسات الاعتماد، ويتم الاعتراف بهذه المؤسسات وفق معايير محددة، ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات كل عشر سنوات.

وقد حققت العديد من الجامعات الأمريكية نتائج باهرة عندما قامت بتطبيق الجودة، حيث وصل عددها حتى عام 1998م ما يزيد عن 146 جامعة، ومن أهمها "**جامعة نورث وست ميسوري ستايت *North Missouri State University***" حيث تعتبر هذه الأخيرة جامعة أمريكية مدعمة من قبل الحكومة الأمريكية و لقد بدأت هذه الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عام 1989م، وفي عام 1994م تقدمت الجامعة بطلب الحصول على جائزة للجودة التي كانت تعتمد على معايير "مالكوم بالدريج"، وبالفعل تحصلت عليها عام 1997م، ولقد تم تنفيذ إدارة الجودة في هذه الجامعة على عدة خطوات تمثلت في : التميز ،الاقتصاد في الموارد، التركيز على العميل، التدريب، تحسين الجودة[23]. كما نجد أيضا "**جامعة أوريغون *Oregon University***" التي قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح، حيث لعب الباحث "**إدوين كوت *Coote***" الدور القيادي في تطبيق هذا النظام وإنجاحه بتدعيم من رئيس الجامعة، حيث اقترح بعض الإرشادات التي يجب مراعاتها وتحديد مجموعة من الأهداف في حالة تنفيذ الجودة الشاملة في الجامعات، وذلك بعد إجراء مسح شامل خلال عام 1994 تضمن 25 كلية وجامعة، انتهى بتقرير أعده الباحث "***Coote***" مفاده انتهاج سبيل التخطيط الاستراتيجي كأفضل نهج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وذلك اقتداء بمعايير نموذج "مالكوم بالدريج" العالمي للجودة. كذلك قامت "**جامعة ويسكونسون *Wisconson University***" عام 1990 بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وقد عرفت هذه الخطة على أنها مدخل شامل في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات الجميع للتطوير المستمر لكل شيء، وتقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات الزبون[24].

ب- التجربة البريطانية: لقد حرصت بريطانيا على التحسين الدائم لخدماتها التعليمية لاسيما مع تقرير الإصلاح التعليمي عام 1988، والذي وجه الاهتمام إلى ضرورة رقابة العمل التعليمي اعتمادا على مؤشرات أداء محددة، عندما تم إنشاء عام 1997 وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة في الجامعات البريطانية.

ومن الجامعات البريطانية التي اتخذت قرارا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، نجد "**جامعة ألستر *Ulster University***" حيث وضعت معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، وعملت على تحديد وتطوير طرق التدريس، وتضمن برنامج الجامعة استشارة المدرسين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات الجودة والنوعية للموظفين في الإدارات المختلفة، وكذلك للطلبة للحصول على معايير خاصة بالتدريس، ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس، وتعيين ذوي الخبرة في التدريس، واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين؛ نجد أيضا "**جامعة وولفرهامبتن *Wolverhampton University***" التي عملة على تطوير نظام ضمان النوعية ضمن معايير النوعية العالمية؛ كذلك استخدمت "**جامعة أوستن *Austin University***" فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كمنهج لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها المختلفة؛ يضاف إلى هذه النماذج تجربة "**كلية ساندويل *Sandwell College***" والتي حصلت على شهادة

الإيزو ***ISO 9001 – BS 5750*** حيث استغرق تطبيق البرنامج 18 شهرا، والتي نالت بموجبها سمعة وشهرة كبيرة بين نظيراتها[25].

ج- التجربة اليابانية: يوجد في اليابان أضخم نظام للتعليم العالي، حيث يضم أكثر من 470000 مؤسسة تعليم عالي ذات مستوى متميز، وقد تأثرت اليابان كثيرا بالنموذج الأمريكي. ويتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة "**هيئة اعتماد الجامعات اليابانية *JUAA***" التي أنشأت عام 1947 وهي هيئة غير حكومية وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال التطوير الذاتي، التي تتولى منح الاعتماد للجامعات التي تتقدم لأول مرة بطلب للحصول على اعتماد من الهيئة، وكذلك منح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس (05) سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل سبع (07) سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولابد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع (04) سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة[26].

د- التجربة الماليزية: خضع قطاع التعليم الماليزي لنمو كبير نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9% حيث كان عدد الطلاب عام 1996 حوالي 17569 طالبا، ليصل عام 1997 إلى 28344 طالبا بعد الانفتاح على التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة 11 جامعة عامة و 6 جامعات خاصة، وزاد تخصيص 30% من الميزانية للتعليم العالي ابتداء من عام 1997، كما خصصت الحكومة الماليزية أكثر من 100 مليون دولار لدعم دراسة 50 ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا. وقد توصلت دراسة أمريكية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الماليزي تمثلت في: القيادة، رضا الزبون الداخلي والخارجي، إدارة المعرفة، العمل في الفرق[27].

2- عرض لبعض التجارب العربية

أ- التجربة السعودية: عملت المملكة العربية السعودية على السعي لتجويد منظومتها التعليمية حتى تكون جامعاتها في مصاف الجامعات العالمية، إذ قامت بوضع مجموعة من المؤشرات على أساسها يتحدد مستوى الجامعة من حيث الجودة، كما أنه اعتمادا على هذه المؤشرات تستطيع الجامعة تحسين وتطوير مستويات أدائها، وترتكز هذه المؤشرات على عدة عناصر منها: الطلبة (عملية اختيار الطلبة، كثافة الفصل، الدافعية والاستعداد، ...)، أعضاء الهيئة التدريسية (كفايتها العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج، ...)، الإدارة (طرق اختيار الإداريين، الالتزام بمعايير الجودة، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية، ...)، الإمكانات المادية (مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، حجم المباني وقابليتها للاستيعاب، ...)، المناهج الدراسية (ملائمة المناهج الدراسية لمتطلبات سوق العمل، قدرتها على استيعاب متغيرات العصر، ...).

وفي هذا الصدد قامت المملكة العربية السعودية بإنشاء "**الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي *NCAAA***" عام 2004 وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي ويشرف عليها مجلس التعليم العالي، وهي تهدف إلى ضبط جودة التعليم العالي وضمان كفاءة مخرجاته لمقابلة

متطلبات سوق العمل. حيث يعتبر الحصول على الشهادة الممنوحة من طرفها شهادة موضوعية دالة على رقي نوعية التعليم في الكليات، وضمان بتميز الجامعة في مستواها العلمي[28].

ب- التجربة الأردنية: يضم التعليم الجامعي في الأردن محورين أساسيين هما الجامعات وكليات المجتمع، ولقد ارتفع عدد الجامعات من 4 جامعات في عام 1990 (كانت جميعها رسمية) إلى 24 جامعة عام 2006 (10 منها فقط جامعات رسمية)، وكانت هذه الزيادة استجابة مباشرة لارتفاع الطلب على التعليم العالي في الأردن وفي الدول المجاورة، ففي 15 عاما الماضية ازداد عدد الطلبة بشكل كبير، وانتقل من 34984 طالب عام 1990 إلى 194041 عام 2005. هذا ما دفع القائمين على تطوير التعليم العالي إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي والبحث العلمي لسنة 2005، تم تأسيس "**مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي**" والذي تم تحويله عام 2007 إلى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سميت "**هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي**"، وأعطيت استقلالا ماليا وإداريا، وجرى توسيع دائرة عملها لتشمل جميع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والحكومية.

وتعتبر جامعة الزرقاء الأهلية نموذجا ناجحا لضمان الجودة في الجامعات الأردنية والتي تأسست سنة 1994، وتسعى الجامعة إلى الارتقاء والتميز في الأداء الذي يضمن الجودة في تقديم العمليات التعليمية والبحث وخدمة المجتمع وسوق العمل، وذلك من خلال الالتزام بمؤشرات الجودة التي وضعها مجلس الاعتماد[29].

ج- التجربة الجزائرية: تعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي بموجب قانون توجيه التعليم العالي في 13 فيفري 2008 الذي كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات تعليم عالي خاصة وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء "**اللجنة الوطنية للتقييم (*CNE*)**"، والتحضير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالترخيص والاعتماد الأكاديمي، وقد اسند للجنة الوطنية للتقييم مهمة تقيم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها، وفي حالة عدم احترامها يقوم وزير التعليم العالي بسحب الترخيص، وقد تم وضع مجموعة من الخطوات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تمثلت في:

- إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- إرساء ثقافة الجودة من خلال إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي.

كما تم تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين والذي توج بزيارات ميدانية لبعض الدول الأوروبية، وبتاريخ 26 جانفي 2014 أعلنت "**اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (*CIAQES*)**" عن الانتهاء من إعداد مرجع الجودة يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والسياق الوطني ويستند إلى نظام مرجع الجودة (*UMED-AQI*) وهو يتكون من سبعة مجالات هي: مجال التكوين (23 معيار)، مجال البحث (17 معيار)، مجال الحوكمة (27

معيار)، مجال حياة الطلبة في الجامعة (15 معيار)، الهياكل والبنى التحتية (17 معيار)، التعاون الدولي (11 معيار)، والعلاقات السسيو اقتصادية (06 معايير)[30].

الخاتمة

في ختام هذه الورقة تبين لنا أن مسألة الاعتماد وضمان الجودة في قطاع التعليم العالي أصبحت ضرورية وأمرا ملحا في معظم الجامعات سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وخصوصا الدول العربية التي أصبحت تولي اهتماما كبيرا في هذا الشأن من خلال القيام بالعديد من الجهود الرامية بإنشاء هيئات حكومية أو مستقلة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، باعتبار هذا الأخير الجزء المكمل الذي يتوج ضمان وتطوير جودة التعليم العالي باعترافه بأنها تم تطويرها عمليا طبقا للمعايير المرجعية المتفق عليها. أضف إلى ذلك أن مؤسسات التعليم العالي أضحت كسوق مفتوح تتفاعل فيه النوعية على حساب الكمية، وهذا لن يتحقق دون تفعيل تطبيقات إدارة المعرفة من إنتاج وتشارك وتخزين للمعرفة مع تحديث أساليب الدراسة الجامعية، وتطوير هيئة التدريس، وفتح المجال للطلبة على التعبير عن مهاراتهم.

وهذا ما أوصلنا لاستنباط مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن إدارة المعرفة أصبحت ضرورة ملحة لتطور وتقدم أي مؤسسة في العصر الحالي، ولاسيما مؤسسات التعليم العالي على اعتبارها منظمات مجتمعية وتربوية.
- إن تطبيق إدارة الجودة بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل مع تحديد الأولويات والسياسات التعليمية بوضوح، والاهتمام بتحسين المناخ التعليمي والإدارة الواعية مع التركيز على البحث العلمي ومخرجات التعليم.
- تعد معايير الاعتماد الأكاديمي متطلبات الحد الأدنى من معايير الجودة التي يشترط في الجامعات أو البرامج الأكاديمية استفاؤها من أجل الحصول على شهادة الاعتماد الأكاديمي.

وتبعا للنتائج المتوصل إليها توصي هذه الدراسة بالآتي:

- تركيز الجامعات العربية على إنشاء البنى التحتية اللازمة لإدارة المعرفة، وتوفير أكبر عدد من المصادر المعرفية وتنويع مآربها لخدمة احتياجات الباحثين والدارسين فيها، بغية إثراء معارفهم والرفع من مؤهلاتهم وكفاءاتهم المعرفية، وبالتالي ضمان جودة التعليم العالي ومخرجاته؛
- ربط مدخلي إدارة المعرفة وضمان الجودة في تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب والبعيد؛
- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، إذ أن ذلك سيحقق لتلك المؤسسات العديد من الفوائد من أهمها: تحسين مستوى مخرجاتها، ترقية البحث العلمي والابتكار، القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

الهوامش

[1] شناف خديجة، بلخيري مراد، **معايير ضمان جودة التعليم العالي – عرض لبعض النماذج العالمية –** ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر الوادي، المجلد 5، العدد 4، جانفي 2018، ص: 03.

[2] حرنان نجوى، **مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية: 2013 / 2014، ص: 8.

[3] Muhammad A. & Muhammad R., **Higher Education in Asian Context: A Study of Students' Attitude towards Higher Education in Pakistani Universities,** Bulletin of Education and Research, Vol. 40, No. 2, August 2018, p : 139.

[4] نعيمة محمد أحمد، **ضمان جودة التعليم العالي في إطار مجتمع المعرفة**، بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2016، ص: 405.

[5] الهروشي خطاب، شرارة وليد، حجار آسية، **المقاربات النظرية وجودة التعليم العالي**، ملتقى دولي حول: معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، يومي 11 و 12 جوان 2013، ص: 9.

[6] حامد نور الدين، **جودة التعليم كإستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2011، ص: 245.

[7] فرج هويدي محمد ، **تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، جامعة عمر المختار – البيضاء، ليبيا، 2011–2012 ، ص: 34،33.

[8] قادة يزيد، **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، السنة الجامعية 2011 / 2012، ص: 49.

[9] Fred.J, Klugran.M, Fife.J, **Culture For Academic Excellence: Implement The Quality Principles in Higher Education**, ERIC Degusts on higher education, Vol. 25, No. 1, George Washington University, graduate school of education and human development, 1997, p: 5.

[10] بلبية محمد، **تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، السنة الجامعية: 2015 / 2016، ص: 156.

[11] **المرجع نفسه**، ص: 157 ، 158.

[12] سيلان جبران العبيدي، **ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي :المنظمة العربية للتربية و الثقافة**، جامعة صنعاء،2008 .ص :08.

[13] عميرة أسماء، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة جيجل**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، السنة الجامعية: 2012 / 2013، ص: 70 ، 71.

[14] **المرجع نفسه**، ص: 72.

[15] بوطبة نور الهدى، بن زيان إيمان، **إدارة المعرفة كآلية لتحسين جودة التعليم العالي: دراسة حالة قسم علم النفس بجامعة باتنة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد2، 2014، ص: 249.

[16] صراع توفيق، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية: 2013 / 2014، ص: 104.

[17] **المرجع نفسه**، ص: 105 ، 106.

[18] Salem Al-Agtash& Labib Khadra, **Internationalization Context of Arabia Higher Education**, International Journal of Higher Education, Vol. 8, No. 2; 2019, p : 73.

[19] **المرجع نفسه**، ص: 108.

[20] مهيبل وسام، حديد نوفيل، **أهمية إدارة المعرفة وفاعليتها في ضمان جودة التعليم العالي**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، المجلد2، العدد 19، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص: 219 ، 220.

[21] صراع توفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 117 – 128.

[22] Brown, R., **Higher education and inequality**, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, Vol. 22, No.2,2017, p: 38.

[23] هاني بن سعيد بن مبارك بن الغيثي ،مدى **تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، سلطنة عمان، 2007، ص: 45.

[24] جيلالي سليمة، **واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية: 2008 / 2009، ص: 106، 107.

[25] عميرة أسماء، **مرجع سبق ذكره**، ص: 76، 77.

[26] الهلالي الشربيني الهلالي، أحمد البهي السيد، **معايير الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي: دراسة للواقع والمأمول بكلية التربية النوعية بالمنصورة**، المؤتمر السنوي (الدولي الأول– العربي الرابع) حول: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول"، كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر، في الفترة: من 8 إلى 9 أبريل 2009، ص: 349.

[27] سيد حياة، حداد بختة، **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي: مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، العدد 26، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص: 10.

[28] عميرة أسماء، **مرجع سبق ذكره**، ص: 79.

[29] جيلالي سليمة، **مرع سبق ذكره**، ص: 109 ، 110.

[30] رحال نصر، حماش نادية، **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، ص: 69.