

تطوير ضمان الجودة في الجامعات اليمنية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة

د. فثية محمد محمد الهمداني

fathia.alHamdani@su.edu.ye

مركز التطوير وضمان الجودة / جامعة صنعاء / اليمن

الكلمات المفتاحية:

التطوير، ضمان الجودة، إدارة المعرفة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير ضمان الجودة في الجامعات اليمنية، وبناء تصور مقترح يتضمن تحديد متطلبات التطوير في ضوء مدخل إدارة المعرفة، من خلال التعرف على واقع ضمان الجودة في الجامعات اليمنية، ومفهوم إدارة المعرفة في الجامعات وفوائدها، وتطبيقها، وعملياتها، وأهم النماذج لإدارة المعرفة ودورها في ضمان جودة الجامعات، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات؛ ويتم تقديم التصور المناسب لضمان الجودة في الجامعات اليمنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة المؤشرات والتقارير الرسمية والدراسات العلمية عن وضع ضمان الجودة في الجامعات اليمنية. وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: أن متطلبات تطوير ضمان الجودة في ضوء مدخل المعرفة تتركز في المتطلبات: الإدارية- التنظيمية- القيادية- التكنولوجية- متطلبات الثقافة التنظيمية.

Developing quality assurance in Yemeni universities in light of the knowledge management

Dr. Fathia Muhammad Muhammad al-Hamdani

fathia.alHamdani@su.edu.ye

Development and Quality Assurance Center / Sana'a University / Yemen

Abstract

The study aimed to develop quality assurance in Yemeni universities and build a proposed vision that includes identifying development requirements in light of the knowledge management approach, by identifying the reality of quality assurance in Yemeni universities, the concept of knowledge management in universities and the benefits of its application, its operations, and the most important models for knowledge management and its role in Ensuring the quality of universities, and the requirements for their application in universities; In order to provide an appropriate conception of quality assurance in Yemeni universities. The study relied on the descriptive approach to study indicators, official reports, and scientific studies on the status of quality assurance in Yemeni universities. It reached many results, the most important of which is that the requirements for developing quality assurance in the light of the knowledge approach are concentrated in the requirements: administrative-organizational-leadership-technological-organizational culture requirements.

Keywords

development, quality assurance, knowledge management.

مؤسسات فاعلة في تحديد المعرفة وتحديدها، فضلاً عن خدمة المجتمع وتطويره؛ لذلك تشعبت وظائف الجامعات وأهدافها، وأضافت إلى نقل المعرفة تبسيطها واكتشافها وإعداد الباحثين والمشاركة في اتخاذ القرارات. (مهنا، 2006م، ص2)، وقد ضاعف الانفجار المعرفي من الاهتمام بالمعرفة بوصفها عاملاً استراتيجياً ذا قيمة في زيادة الميزة التنافسية للجامعات، كما صاحب حركة العولمة والتطور التكنولوجي الكبير، والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية، وسرعة التغيرات في إدارة تلك القوى. (رفاعي، 2007م، ص4)؛ الأمر الذي جعل أهم الأدوار الجديدة للجامعات تتمثل في التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها. (حيدر، 2004م، ص1).

المقدمة

فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها، خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، بوصفها فلسفة إدارية حديثة وأسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، وبوصفها منهجاً للتطور وتقديم الخدمات؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية. وقد تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة؛ لأنها أثبتت قدرتها على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات وإنتاج المعرفة. ويمثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر أهم عوامل النجاح في الجامعات، والسبب في ذلك عائد إلى أن تبني مبادئها يؤدي إلى التحسين المستمر وإنتاج المعرفة، من خلال التجديد والابتكار والنشر. (محمد، 2002م، ص6)؛ وبذلك أصبحت الجامعات

أكدت دورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتسارع تطبيقها في الجامعات المختلفة التي تواجه العديد من الصعوبات وحدّة المنافسة، بهدف تحقيق مكاسبها، وزيادة رضا العاملين، ورفع مستوى الجودة والخدمات الإدارية والأكاديمية والتعليمية، ورفع مستوى الخدمات البحثية. لذلك توجهت الدراسة الحالية إلى ضمان جودة ما تقدمه الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء مدخل إدارة المعرفة؛ لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى محلياً، وإقليمياً، ومن ثمّ بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما التصور المقترح لضمان الجودة في الجامعات اليمنية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1. واقع ضمان الجودة في الجامعات اليمنية.
2. الأسس النظرية لإدارة المعرفة في الجامعات.
3. فلسفة ضمان الجودة في الجامعات.
4. أسس إدارة المعرفة ومتطلباتها لضمان الجودة في الجامعات.
5. بناء تصور مقترح لضمان الجودة في الجامعات اليمنية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. تقديم تصور مقترح لمحاولة مواكبة الجامعات اليمنية، لتقنية المعلومات الحديثة، ولكل ما هو جديد في إدارة الجامعات.
2. توضيح متطلبات ضمان الجودة في ضوء مدخل إدارة المعرفة، لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية الحكومية.
3. تقديم آلية عملية لضمان الجودة في الجامعات اليمنية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
4. دعم متخذي القرار في وزارة التعليم العالي في توضيح المتطلبات والأساسيات اللازمة، لضمان الجودة في الجامعات اليمنية الحكومية، بما يساعد في تحقيق عملية التنمية الشاملة، في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

مصطلحات الدراسة:

1. التطوير: يقصد به عمليات تحسين المدخلات لمكونات العملية الجامعية؛ لتعكس على المخرجات التعليمية.
2. ضمان الجودة هو: "مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التي تتخذ للتحكم في درجة جودة المنتج التعليمي، بغرض تلبية سوق

وهذا يتطلب مزيداً من التنمية والتطوير لكفاءة العناصر المكونة للجامعات، التي تُعد مصدرًا للعلوم ومنازًا للتطوير والتقدم، والاهتمام بتطوير مواردها البشرية والمعرفية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، بما يساعد في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير بنية تحتية مجتمعية داعمة لخطة التطوير نحو التّميز والربط الإلكتروني الواسع بين المؤسسات التعليمية، وسهولة الوصول إلى شبكة الإنترنت. (الشورة؛ وآخرون، 2002م، ص77).

في ظل تلك التطورات، أصبحت الجامعات مطالبةً -أكثر من أي وقتٍ مضى- بزيادة تركيزها وجهودها في تحسين دورها لضمان الجودة، فيما تقدمه لأفرادها من الخدمات على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، من خلال الأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة، لإدارة مواردها البشرية والمادية، ولتكوين بيئة أكثر استجابة للإنتاج المعرفي في ظل تحديات العولمة واقتصاد المعرفة. (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012م، ص112).

يُعد مدخل إدارة المعرفة من أهم مدخلات التغيير في العصر الحالي، الذي أثبت نجاحًا في الجامعات؛ لقدرته على إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المؤسسات التربوية، لوجود نوع من الترابط والانسجام، وقدرٍ من التوافق -إن صح الوصف- بين المفهوم العملي للمعرفة، وآليات أنشطة الجامعة وفعاليتها، بصفتها منظمة معرفية. (الوذيني، 2007م، ص3)؛ لذا كان توجه الدراسة الحالية للأخذ بمدخل إدارة المعرفة، باعتباره أحد المداخل الإدارية الداعمة لضمان الجودة في الجامعات، من خلال قيامها ببناء قاعدة معرفية داخل كلياتها، وإعادة تدريب العاملين وتنمية قدراتهم في إدارة المعرفة؛ لضمان الجودة، ولتفعيل دور الجامعات اليمنية نحو جمع المعرفة ونشرها على كل المستويات الإدارية، وسعيًا نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيفها بكفاءة وفاعلية وصولاً إلى الجودة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة؛ إيماناً من قياداتها بضرورة العمل على مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة، بهدف ضمان جودة ما تقدمه من خدمات إدارية، وأكاديمية تعكس آثارها على نوعية المخرجات البحثية والتعليمية. وبما أن إدارة المعرفة هي إحدى المداخل الإدارية التي وجدت لها مكاناً حقيقياً وفعالاً في العديد من المنظمات ومؤسسات الأعمال المختلفة، والمحافل العلمية التي

عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي صنعاء وعدن. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توفر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية ضعيفة، كما أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها في الجامعات اليمنية ضعيفة.

دراسة (ماضي، 2010م): هدفت إلى توضيح دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الفلسطينية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان الاستبيان أداةً، لتحقيق هدف الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة غزة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستلزمات إدارة المعرفة في الجامعات (حوسبة المكتبات - المستلزمات العلمية- الاشتراك بقواعد بيانات حديثة خارجية وداخلية - تنوع المكتبات) وبين تحقيق ضمان الجودة في الجامعات.

دراسة (الحاميد، 2008م): هدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية الخاصة. وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس، ثم أُختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة. وكانت أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفير مستلزمات إدارة المعرفة (حوسبة المكتبات، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية، الاتصال بالإنترنت، تنوع المكتبات) وبين تحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

دراسة (حسين، 2007م): هدفت إلى التعرف على مدخل إدارة المعرفة، ليكون مدخلاً لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي المصري، ووضع رؤية مستقبلية لإدارة المعرفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج وضع رؤية مستقبلية لتحسين جودة الجامعات.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض أوجه الاستفادة، والاتفاق، والاختلاف معها:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توضيح دور مدخل إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات، حيث تم الاستفادة من الأطر النظرية لتلك الدراسات.

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية مدخل إدارة المعرفة في ضمان الجودة في إدارة الجامعات، والحرص على مستلزمات

العمل، بأفضل صورة وأنسب تكلفة ممكنة، وبمعنى آخر هي مجمل الأساليب الفنية والأنشطة المستخدمة للإدارة التي يمكن بواسطتها أداء خدمة ذات جودة عالية" (عبد العزيز وحسين، 2005م، ص 474).

- التعريف الإجرائي لضمان الجودة: هي مجموعة الأنشطة الإدارية الهادفة إلى إدارة الجودة بكفاءة عالية، من خلال استغلال الإمكانيات البشرية، والمادية، والتقنية بفعالية؛ لتحقيق التميز.

3. **إدارة المعرفة يعرفها Rowley:** بأنها الاستراتيجيات والعمليات التي تهدف إلى إيجاد وتحديد وتنظيم المهارات والمعلومات الرئيسة، لتمكين الأفراد العاملين من تحقيق رسالة الجامعة والأهداف الخاصة بها. (2000.p:13 م).

- التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة والممارسات والإجراءات الإدارية التي تدعم ضمان الجودة في الجامعات اليمنية.

4. **التصور المقترح:** نقصد به الإطار الذي يوضح كيفية الاستفادة من متطلبات إدارة المعرفة لضمان الجودة في الجامعات اليمنية.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ضمان الجودة في الجامعات اليمنية الحكومية، وأسس مدخل إدارة المعرفة ومتطلباته، لضمان الجودة في الجامعات.

2. الحدود المكانية: تستهدف الدراسة الحالية الجامعات اليمنية الحكومية.

3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الحالية في العام الأكاديمي 2022/2023م.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

دراسة (ال شماخي، 2016م): هدفت إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم الجامعي، واستخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، والاستبيان أداة؛ لتحقيق هدف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين المستلزمات العلمية الحديثة، لإدارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي.

دراسة (العروسي، 2012م): هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المراكز وعمداء الكليات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمّم الاستبيان أداةً لجمع المعلومات وتوجيهه إلى

المستمر للكادر الأكاديمي والإداري، مما أثر سلباً على مستوى جودة الخدمات الداعمة لضمان الجودة، بالإضافة إلى غياب خطط سنوية خاصة بعملية التدريب، وضعف ثقافة التدريب، وقلة الدورات التدريبية. (الحدابي، 2014م، ص13).

4- **تقنيات المعلومات:** تعاني الجامعات اليمنية من ضعف البنية التحتية الأساسية لضمان الجودة؛ مما حدّ من إمكانية الاطلاع على المعرفة عبر الشبكة العنكبوتية؛ بالإضافة إلى عدم وجود قاعدة بيانات محدثة لدعم العاملين والباحثين وإنتاجهم العلمي. (الحدابي، 2014م، ص15)، وتؤكد دراسة (عتيق، 2013م، ص116) ضعف درجة رضا الأفراد والباحثين في جامعة صنعاء عن الخدمات المتوفرة في المكتبات، لأن ما يتم توفيره لا يلبي احتياجاتهم البحثية، بالإضافة إلى تدني مستوى استخدام تقنيات المعلومات في المكتبات. من خلال دراسة واقع الجامعات اليمنية يتضح أن الواقع يعاني من ضعف مؤشرات ضمان الجودة، فالجامعات اليمنية تفتقر إلى وجود إدارة متخصصة لإدارة المعرفة، ورغم تعدد الإدارات في مختلف الجامعات اليمنية. إلا أنها لا تؤدي دوراً فاعلاً في ضمان الجودة في الجامعات اليمنية، بالإضافة إلى عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، والافتقار إلى وجود أنظمة معلوماتية متكاملة تساعد القيادات على اتخاذ القرارات الإدارية، أو الأكاديمية.

ثانياً: الأسس النظرية لمدخل إدارة المعرفة:

1) مفهوم إدارة المعرفة وأنواعها:

تعرف إدارة المعرفة بأنها "جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الإدارية الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة وإيجادها وتطويرها وتصنيفها وتخزينها ونشرها وتطبيقها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنها رفع مستوى الإداء، وتحسين القدرات وتحقيق الميزة التنافسية، في البيئة المحيطة بالمنظمة" (آل عثمان، 2013، ص30). وتتضمن المعرفة نوعين من المعارف على مستوى أي منظمة مهما اختلفت أهدافها، هما:

- **المعرفة الصريحة:** وتُعرف "بالمعرفة الجاهزة، وذلك لأنها سهلة التصنيف والتوصيف، وقابلة للمعالجة، ومن السهل الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً، بالإضافة إلى إمكانية تحويلها ونقلها بين الناس بشكل رسمي ونظامي وذلك بوساطة الوثائق والإرشادات العامة والندوات والوسائل التكنولوجية المتوفرة في المنظمة" (محمد، 2010م، ص24). وتبرز

وعمليات إدارة المعرفة في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتهيئة المناخ المناسب من التقنيات الحديثة والتوثيق والتخزين لما يتم إنجازه داخل إدارة الجامعات وكلياتها المختلفة.

- تختلف الدراسة الحالية عن السابقة في بنائها لتصور مقترح لضمان الجودة في الجامعات اليمنية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: واقع ضمان الجودة في الجامعات اليمنية الحكومية:

شهدت الفترة الزمنية من عام 1990م إلى 2014م، تطوراً كمياً هائلاً في الجامعات اليمنية الحكومية، تمثل ذلك في تأسيس (6) جامعات إلى جانب جامعتي صنعاء وعدن، وهي: جامعة تعز، جامعة إب، جامعة الحديدة، جامعة ذمار، جامعة حضرموت، جامعة عمران. ثم تلاها صدور القرار الجمهوري رقم (119) لسنة 2008م بإنشاء جامعات حكومية هي: جامعة البيضاء، وجامعة حجة، وجامعة لحج، وجامعة صعدة التي لا تزال تحت التأسيس. وتلازم مع ذلك زيادة كبيرة في إجمالي أعداد الكليات التي بلغت حينها (103) كلية تطبيقية وإنسانية، (وزارة التعليم العالي، 2014م، ص27). وصاحب التطور الكمي العديد من الخطوات لضمان الجودة في الجامعات اليمنية، ومنها:

1- التنظيم الإداري:

تتحدد هيكلية التنظيم الإداري في الجامعات اليمنية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمجلس الأعلى للتعليم العالي، حيث حدد المجلس الأعلى فقد حددت المادة رقم (4) من القرار الجمهوري رقم (37) مهامه واختصاصاته، أما مجال السلطة الإدارية في الجامعات اليمنية على المستوى الداخلي فيدار من خلال العديد من المجالس وهي: مجلس الجامعة، والمجلس الأكاديمي، ومجلس الدراسات العليا والبحث العلمي، ومجلس شؤون المكتبات والتوثيق والنشر والترجمة.

2- الهيكل التنظيمي: تتنوع الإدارات في الجامعات اليمنية كما أوردتها الحاج (2014م) في الآتي: الإدارات العامة التابعة لرئاسة الجامعة، والمراكز العلمية، ومستشاري الجامعة، ونيابة رئاسة الجامعة للشؤون الأكاديمية، ونيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب، نيابة رئاسة الجامعة للدراسات والبحث العلمي، والأمانة العامة للجامعة.

3- تنمية الموارد البشرية:

يعاني واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من عدم وجود استراتيجية واضحة للتدريب، بالرغم من توفر بعض البرامج التدريبية غير المنظمة، التي تشرف عليها منظمات خارجية، بالإضافة إلى وجود العديد من المراكز البحثية المتعددة المهام التابعة للجامعات اليمنية؛ وهذا بدوره أدى إلى غياب ثقافة التأهيل

(3) عناصر المعرفة:

تتضمن عناصر إدارة المعرفة العديد من العناصر التي تمثل أسسًا قويةً لقيام أي نظام لإدارة المعرفة وهي:

- **الاستراتيجية:** تعتمد إدارة المعرفة على الاستراتيجية لاستشراف مستقبل المؤسسة التعليمية، ووضع تصور لما ينبغي أن تكون عليه في أفضل صورة، وذلك في ضوء المتغيرات العلمية والتقنية وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية، وما تحتاجه من معلومات ومعارف بغرض تحديد الأسلوب المناسب في ضوء التحديات والفرص الخارجية، وتحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية التي تحيط بالجامعة أو المؤسسة التربوية، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الاستراتيجية التي توجه الجامعة أو المؤسسة نحو كيفية إنتاج المعرفة وتطبيقها وتنمية موجوداتها الفكرية. (الحاج، 2014م، ص86).

- **المحتوى:** ويقصد به المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة التي تعمل على تطوير الأداء في الجامعات.

- **التكنولوجيا:** ويقصد بها عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تقوم بعملية تخزين وإيصال المعلومات المطلوبة، لتحسين عملية الإداء واتخاذ القرارات. (الصاوي، 2007، ص76).

- **الأفراد:** هم الكفاءات الإدارية والاختصاصية والتقنية والمهنية، الإشرافية منها والتنفيذية، التي تتولى عمليات المعرفة؛ إذ يعمل الأفراد على استخدام عقولهم، لتحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات، ويمتدح التعليم بالخبرة، وتولد الإبداع والابتكار، وبذلك يتم التعامل مع المتغيرات المحيطة بالجامعات من خلال تعلم العاملين المستمر؛ للوصول إلى مستوى علمي وتقني عالٍ يواكب التطور السريع للمعرفة. (الزعي، 2010م، ص80).

- **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، ويتم المحافظة عليهما عبر المكانة التي يتم تحقيقها من خلال العمليات التي تحققها (بوعشة؛ ومنصور، 2012م، ص17).

(4) نماذج إدارة المعرفة:

هناك عدة نماذج لإدارة المعرفة من أجل توجيه الجامعات في بناء الاستراتيجيات التي تحقق أهدافها، ويمكنها من أداء دورها في دعم ضمان الجودة في الجامعات التي تتفق مع متغيرات عصر اقتصاد المعرفة؛ ومنها:

- **نموذج (ليندسي Lindssey):** يوضح هذا النموذج أن فعالية إدارة المعرفة تتبلور في عنصرين أساسيين، هما:

خصائص المعرفة الصريحة في إمكانية التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم، وهي قابلة للمشاركة، وتخضع لقواعد وتعريفات، وتوجه سلوك الأفراد في المؤسسات، ويمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً. (الزطمة، 2011م، ص7).

- **المعرفة الضمنية:** وتعرف بأنها: "المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبًا ما تكون ذات طابع شخصي؛ لذا يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة كونها مختزنة داخل عقول أصحاب المعرفة". (العتيبي، 2007م، ص50)؛ وبذلك فهي: "معرفة شخصية، ذاتية، غير ملموسة، توجد في عقول البشر بصورة غير مفصلة. كما أنها بلا حدود وديناميكية، تعبر عن مجمل القيم والمعتقدات والمشاعر والخبرات وأنماط التفكير والمهارات لدى الأفراد". (محمد، 2009م، ص787). ومن خصائصها صعوبة التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها، وهي ذاتية التكوين توجه السلوك الفردي، ولا تقبل التشارك أو التقاسم أو التخزين (العلول، 2011م، ص62).

وتتفاعل أنواع المعرفة مع بعضها في علاقات متشابكة ومتداخلة؛ فالكثير من المعرفة الكامنة في عقول الأفراد تتفاعل مع المعرفة الصريحة التي من حولهم، في حين تتفاعل المعرفة الصريحة والمعلنة مع معرفة الأفراد؛ ولذا يمكن القول إن المعرفة تنتج من خلال تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم في الجامعات، من خلال كل أنواع الأنشطة البشرية التي تؤثر في سلوك الأفراد؛ وبهذا من الصعوبة القيام بقياسها إلا في ضوء معايير وأدوات قياس لم تُوجد بعد. (حسين، 2007م، ص106).

(2) أسس إدارة المعرفة:

تستند إدارة المعرفة على العديد من الأسس الفكرية، وهي كما أوردها حسين (2007م):

- تتكون المعرفة وتكمن في عقول الأفراد.
- يتطلب الإنفاق والمشاركة في المعرفة وجود نوع من الثقة لدى الأفراد.
- تمكن التكنولوجيا الأفراد من فهم سلوكيات المعرفة الجديدة.
- يجب تشجيع المشاركة في المعرفة من قبل كل الأفراد.
- تمثل المساندة من قبل إدارة التنظيم أمرًا ضروريًا.
- وبذلك تهتم إدارة المعرفة بتنمية واستثمار الأصول الفكرية الموجودة في الجامعات؛ لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، من خلال عملياتها التي تهتم بجمع البيانات ومعالجتها.

وتراكمها مع المستوى الفردي، ثم يتم تحويلها وتوسيعها. (الزعي، 2010م، ص81).

- **تخزين المعرفة (The Storage of Knowledge):** تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية؛ فكثيراً من الجامعات تواجه خطراً كبيراً، نتيجة فقدان كثير من كوارها البشرية الذين يمتلكون المعرفة التي يحملها أعضاء رأس المال الفكري؛ لذا باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً جداً، لا سيما في الجامعات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية، لأعضاء رأس المال الفكري لتوليد المعرفة فيها؛ لأنهم يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة والكامنة في العقول عند مغادرتهم لتلك الجامعات. (نعمة، 2011م، ص15).

- **نقل المعرفة (Knowledge Distribution):** يتضمن مفهوم نقل المعرفة التوزيع والنشر Distributing، والمشاركة Sharing، والتدفق Flow، أو النقل Transferred، والتحرك Moving. وتهدف هذه العملية إلى نقل وتوزيع المعرفة عن طريق وسائل الاتصال المقروءة، أو وسائل الإعلام المسموعة والمرئية، أو بنوك المعلومات. (عبد الرحمن؛ وتادرس، 2014م، ص562).

- **تطبيق المعرفة (Knowledge Application):** ويقصد به استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمارها في الجامعات؛ بحيث يتم تحقيق أهداف الجامعات من خلال مجموعة الإجراءات والقواعد اللازمة، لتحويل المعرفة الضمنية لدى الخبراء إلى معرفة ظاهرة لدى الجميع. (الحبسي، 2012م، ص132).

ثالثاً: ضمان الجودة في الجامعات:

تهدف الجامعات من خلال تطبيق الجودة إلى إحداث تغيير في جودة أداء المؤسسة التعليمية، وتطوير أساليب العمل، ورفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم، وتحسين بيئة العمل، مع الحرص على بناء العلاقات الإنسانية وتعزيزها داخل المؤسسة التعليمية من جهة، وفي المجتمع ومؤسساته المختلفة من جهة أخرى، مع المشاركة في فعاليات وأنشطة المؤسسة المختلفة، لتلبية رغبات المستفيدين. (الربيعي، 2008م، ص385).

وقد وجدت العديد من صور إدارة الجودة في الجامعات، منها ضمان الجودة الذي يُعد نظاماً وقائياً، يمنع وقوع الأخطاء، ويعرف بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تتخذها المؤسسة لضمان معايير محددة وضعت

1. جودة البنية الأساسية للمعرفة: وتتمثل في الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وتعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والعلاقات والثقافة.

2. جودة عمليات إدارة المعرفة: وتشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل الجامعات من خلال: الاكتساب، التغيير، التطبيق، الوقاية، المهام التي تؤديها الوحدات التنظيمية، وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها (عليان. 2008م، ص230).

- **نموذج (دافي Daffy):** يوضح هذا النموذج أن الجامعات تحصل على المعلومات والطاقة من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك عدد من المكونات، مثل: الأفراد، والعمليات، والاستراتيجية، والتقنيات؛ حيث تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، وهي التي تنتج السلع والخدمات؛ وبذلك تُعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، بالإضافة إلى دعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، الذي يشكل الجانب الجوهرية. ويتكون النموذج من الآتي:

1- اكتساب المعرفة، وتشمل شراء وتوليد المعرفة.

2- تنظيم المعرفة، وتشمل التصنيف والتبويب.

3- عملية الاسترجاع، وتشمل البحث والوصول.

4- عملية التوزيع، وتشمل المشاركة والنقل.

5- عملية الاستدامة، وتشمل التنقيح والتغذية (الزطمة. 2011م، ص38).

5) عمليات إدارة المعرفة:

تنوع عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

- **تشخيص المعرفة (Knowledge Identification):** إذا أرادت الجامعات أن ترصد قدراتها المعرفية فعليها أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة فيما تملكه من إمكانيات، وفيما لدى العاملين من خبرات ومعلومات ذات فائدة لها، بالإضافة إلى معرفة المصادر الخارجية المحيطة بها التي تتمثل في البيئة المعرفية، (المنصوري، 2013م، ص170).

- **توليد المعرفة (Generating Knowledge):** يعد منتسبو الجامعة الأساس لتوليد المعرفة في الجامعات، ولا تستطيع الجامعات توليد المعرفة بدوهم؛ لذا يجب على الجامعات أن تجمع المعرفة الضمنية

- مسبقاً المنتج ما بالفعل، ويتم بالفعل الوصول إليها بانتظام". (الحجار، 2005م، ص261). ويتألف نظام ضمان الجودة من عناصر عدة تساهم في نجاحها داخل الجامعات، ومنها:
- **التخطيط للجودة:** يقصد به الهيكل التنظيمي، والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق الجودة.
- **ضبط الجودة:** هو مجموعة من الأنشطة الموجهة لتحقيق جودة المنتج والعمليات والخدمة المقدمة، مع الاهتمام بالكشف عن الأسباب الكامنة وراء المشكلات التي تواجه تطبيق الجودة في الجامعات. (عبدالعزيز؛ وحسين، 2005م، ص476).
- **تحسين الجودة:** يشير إلى الطرق والمقاييس التي تستعين بها الجامعات، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة والعمليات وتحسين الإنتاجية، مستندةً على تقييم الأفراد العاملين ومؤسساتهم.
- كذلك يهتم ضمان الجودة بتحديد نقاط القوة وفرص الاستفادة منها، والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، مع الحرص على تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام داخل الجامعات، وإكساب العاملين داخل الجامعات مهارات حل المشكلات بطريقة علمية. (محمد، 2015م، ص105).
- ويتصف نظام ضمان الجودة في الجامعات بالعديد من الخصائص، وهي:
- **التحديد الدقيق لمصادر المعلومات:** حيث يعطي ضمان الجودة اهتماماً واسعاً بالوسائل التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات الفعالة، وهذا يتطلب قنوات اتصال؛ لاستقبال وإرسال المعلومات بصورة واضحة، ومصادر معتمدة موثوق بها.
- **التركيز على مخرجات الجامعات:** حيث يؤكد ضمان الجودة على المدخلات كما يعطي أهمية للمخرجات.
- **التركيز على رؤية الجامعة ورسالتها:** حيث يستند ضمان الجودة على رسالة الجامعة ورؤيتها، ويراعي تنوع برامجها واستقلاليتها وتقييمها مقابل رؤية الجامعة ورسالتها.
- **الشمولية:** حيث يركز ضمان الجودة على العمليات والمخرجات.
- **المشاركة والدعم:** يُعني ضمان الجودة نظام جديد ومخطط لنشر المعرفة والالتزام بالجودة من خلال المعلومات الدقيقة.
- **الحاسبية:** حيث يتم التأكيد عليها من خلال الالتزام بمعايير محددة لعملية التقييم.
- **تحسين الجودة:** ويتم من خلال الالتزام بمعايير محددة مسبقاً؛ فتركز عمليات التقييم على مدى الالتزام باللوائح (محمد، 2015م، ص104).
- وتتطلب خصائص ضمان الجودة العديد من الشروط، ومن أهمها كما يراها (عبدالعزيز؛ وحسين، 2005م، ص482):
- أن يكون القائمون على العمل في ضمان الجودة أكاديميين مؤهلين بقدرات ومهارات متنوعة.
- وجود خدمة إلكترونية وإدارية مناسبة داخل المؤسسة التعليمية.
- توفر كادر إداري مؤهل بجانب الكادر الأكاديمي.
- رابعاً: أسس إدارة المعرفة ومتطلباتها لضمان الجودة في الجامعات:
- 1- **أهداف إدارة المعرفة لضمان الجودة في الجامعات كما يراها كل من (الكبيسي؛ والمحياوي، 2004م؛ الحاج، 2014م):**
- إنتاج المعرفة وتخزينها واستخدامها؛ لرفع كفاءة وفعالية الجامعات، وإيجاد معرفة جديدة.
- تهيئة بيئة تنظيمية تشجع كل أفراد الجامعات على المشاركة في المعلومات والمعرفة، ورفع مستوى معرفة الآخرين وإنماء مهاراتهم.
- تكوين نظام متكامل لإدارة المعرفة يتولى عملية إنتاج المعرفة تجميعاً وتنظيماً وتحليلاً واسترجاعاً، وتبادل المعرفة الظاهرة ونشرها، وكذا المعرفة الضمنية واستخدامها في إنتاج المعرفة الجديدة لرفع عوائد المؤسسة وتوسيع آفاق نموها.
- جعل الاستراتيجية خياراً دائماً الحضور في كل عمليات إدارة المعرفة إنتاجاً وتطبيقاً وتبادلاً ومتابعةً وتقويةً، وجعلها أساساً لتعزيز الموجودات الفكرية في الجامعات.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات.
- تدريب العاملين في الجامعات وتوفير فرص التعلم؛ لتحسين قدراتهم ومهاراتهم.
- تكوين ثقافة جامعية تشجع ثقافة المعرفة، وتعزز الانتماء والالتزام بالعمل وبذل الجهد والتعاون والعمل الجماعي؛ لإنتاج المعرفة وتوظيفها في ضوء استراتيجية الجامعة.
- تشجيع مستويات العمل في الجامعات لطرح الأفكار دون تردد، وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة.

- جعل منتسبي الجامعة يشعرون بأنهم في بيئة أعمال جديدة ومتغيرة بشكل سريع، وأن المؤسسة قادرة على التغلب على أي صعوبات ناتجة عن التغيير.
 - **2- فوائد تطبيق إدارة المعرفة لضمان الجودة في الجامعات:**
 - يذكر (James, 2005، p53) أن لتطبيق إدارة المعرفة عدداً من الفوائد للجامعات، ومنها:
 - **الفعالية:** حيث تُمكنُ من تحسين صنع القرارات من خلال حسن اختيار الأفراد ذوي الخبرات والتجارب.
 - **الاستجابة:** إذ تكون الجامعات أسرع وأفضل استجابة لعملائها؛ لامتلاك تلك الجامعات معرفة كبيرة عن احتياجاتهم.
 - **الكفاءة:** زيادة الإنتاج المعرفي في مجال المعرفة من خلال إعادة استخدام المعرفة ونقلها.
 - **المرونة:** جامعات إدارة المعرفة هي أكثر الجامعات التي تتلاءم مع التغيرات السريعة المحيطة بها، وبصورة تدعمها أمام عملائها.
 - **الابتكار:** حيث تكون الجامعات أكثر قدرة على تصميم وابتكار كل ما هو جديد.
 - ينظر مدخل إدارة المعرفة إلى الأفراد والمعلومات والمعرفة على أنها مدخلات أساسية، يتم بواسطتها تحقيق أهداف الجامعات، وهذا يتضمن مفاهيم أساسية في ضمان الجودة، وهي كما يراها (فيصل، 2009م، ص19) تتمثل في الآتي:
 - **التزام الإدارة العليا:** يتم من خلال دعم الإدارة العليا لرأس المال الفكري وتشجيعه على الإبداع.
 - **التكيز على العميل:** ويتم ذلك من خلال سياسات الجامعات التي تكون موجهة لتلبية احتياجات ورغبات الزبون والعمل على تحسينها.
 - **التعلم والتدريب:** تؤدي عملية التعلم والتدريب إلى رفع قابلية رأس المال الفكري لأداء مهامهم من خلال مهاراتهم التقنية، وزيادة خبراتهم التخصصية، الأمر الذي سيؤدي إلى تفوق رأس المال الفكري.
 - **مشاركة الأفراد العاملين:** إذ يُشكل إشراك الأعضاء عملية استثمارية على المدى الطويل داخل الجامعات.
 - وبالإمكان القول إن مدخل ضمان الجودة مكملٌ لمدخل إدارة المعرفة، وذلك من خلال ما أشار إليه (حسين، 2005م، ص144):
 - تتوقف فعالية إدارة ضمان الجودة لتحقيق تحسينات الجودة زيادة الإنتاجية على مدى تكامل مفاهيم إدارة المعرفة في العملية.
- يبرز التكامل التنظيمي في حال تكامل كلٍ من إدارة المعرفة وضمان الجودة في بيئات التغيير التنظيمي.
- تكامل المدخلين يساعد في تكوين دائرة التحسين والتطوير التي تساعد على النجاح والتميز وفهم حاجات العملاء.
- تساعد المعرفة المتضمنة في جودة المنتجات على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.
- يساهم مدخل إدارة المعرفة في عملية الاستثمار الأمثل للثروة الفكرية والمعرفة التنظيمية، في تحقيق جودة العمليات الإدارية وضمان الجودة.
- وتتمثل النظرة التكاملية للمدخلين في الخطوات الآتية:**
- تحديد المعرفة وبعض المخرجات في نفس الوقت.
 - المشاركة في عملية التحسين المستمر.
 - تشجيع الأفراد على المشاركة وتحسين أدائهم.
 - تحقيق التعلم الفعال والتوافق التنظيمي (حسين، 2005م، ص144).
- 2- متطلبات إدارة المعرفة لضمان الجودة في الجامعات:**
- يوضح (Farkas & Kiraly, 2009 , p4) إن عملية تنفيذ ونجاح برنامج لإدارة المعرفة في الجامعات تتطلب النظر في العناصر الآتية:
- القيادات العليا.
- قدرة الجامعات على الاستثمار في التكنولوجيا.
- تطوير الثقافة التنظيمية بدعم وجود عملية الاتصالات المناسبة، للتقليل من الحواجز داخل الجامعة.
- إتاحة المعرفة لجميع المهتمين داخل وخارج الجامعة.
- التعاون مع المنظمات الأخرى.
- ويؤكد على ذلك (Quink, 2008 , p47) حيث إن إدارة المعرفة لا تقوم على العمليات فقط، بل يتوجب إنشاء هيكل تنظيمي، ونشر ثقافة تسهل وتشجع على إنشاء وتخزين وتبادل وتطبيق المعرفة؛ فالجامعات القائمة على إدارة المعرفة غير قادرة على النجاح دون وجود هياكل إدارية داعمة لإدارتها.
- المبحث الرابع: منهج الدراسة والنتائج**
- أولاً: منهج الدراسة:**
- فرضت طبيعة الدراسة الحالية ومشكلتها وأهدافها استخدام المنهج الوصفي المسحي للمؤشرات والتقارير الرسمية والدراسات؛ لجمع الحقائق والملاحظات عن واقع ضمان الجودة في الجامعات اليمنية، ومعرفة أسس إدارة المعرفة ومتطلباتها لتحقيق ضمان الجودة في الجامعات، ومن القيام

بتحديد متطلبات تطبيق ضمان الجودة في الجامعات اليمنية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وذلك لتطوير وبناء التصور المقترح.

ثانياً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حاجة واقع الجامعات اليمنية إلى التطوير والأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة بهدف ضمان جودتها، وتوفير إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، بحيث تتضمن سلسلة كاملة عن المعلومات وبيانات إدارية، وأكاديمية، وطلابية، وتعليمية، التي تخدم الجامعات في تأدية وظائفها البحثية، والتعليمية، وخدمة المجتمع.

إن مدخل إدارة المعرفة يعد مدخلاً إدارياً يهدف إلى جعل الجامعات أكثر قدرة على الابتكار والإبداع، ووسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة، والفرص الإدارية المتاحة في ظل مناخ إداري يتصف بالتقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والمهارات العالية لإدارتها، والعلاقات الإنسانية المتنوعة والمشجعة؛ لضمان الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

- إن نظام ضمان الجودة في الجامعات يتطلب تحقيق اتباع أساليب بقيم إدارية جديدة، كالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، والعمل على الأجهزة الحديثة وتقنية المعلومات لرصد المعلومات وتخزينها والعمل على تحليلها؛ لدعم الجامعات في عملية ضمان الجودة كتي توائم الاتجاهات الإدارية الحديثة، ومن ثم زيادة الإنتاج المعرفي.

يمثل مدخل إدارة المعرفة مدخلاً تكاملياً لضمان الجودة في الجامعات من خلال عملياته التي تتطلب توفير متطلبات إدارية- تنظيمية- قيادية- تكنولوجية- متطلبات الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: التصور المقترح:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم بناء تصور مقترح لضمان الجودة في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة؛ بحيث تكون من المبررات، ومصادر التصور، ومكوناته، وأهدافه، ومتطلباته.

أولاً: مبررات التصور المقترح:

(أ) مبررات تعتمد على دور إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات وتمثل فيما يلي:

- 3- إن مدخل إدارة المعرفة يُسهم في عملية ضمان الجودة من خلال:

1. يُعزز مدخل إدارة المعرفة من القوة التنافسية للجامعة من خلال ضمان الجودة لما تقدمه لطلابها.

2. إسهام مدخل إدارة المعرفة في نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، والتعاون، والثقة، ودعم العلاقات الإنسانية؛ وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الجودة داخل الجامعات.

3. ارتباط مدخل إدارة المعرفة بدور التقنيات الحديثة والقيام بعملياتها، التي تعمل على توفير قاعدة بيانات متكاملة عن المعطيات الجامعية، مما يسهم في مساندة عملية اتخاذ القرارات الفعالة.

(ب) مبررات علمية، وتمثل في الآتي:

1. التوجه العالمي للاستفادة من الثورة المعرفية؛ فالبيئة الأكاديمية من أكثر البيئات إنتاجاً للمعرفة، وهي تتيح الفرصة لتقاسمها وتخزينها، والمشاركة في تبادلها بين الأكاديميين على مختلف المستويات داخل الجامعة.

2. التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يُعد أهم التحديات التي تواجه الجامعات، وفرض عليها أهدافاً ومسؤوليات تتطلب تطوير بنية التعليم الجامعي من حيث الهياكل التنظيمية والتخصصات والمهارات؛ لمواجهة مطالب التغيير.

3. خدمة المجتمع بكل ما يناسب عملية التنمية، ويساعد الجامعات على البقاء.

4. التطورات الحديثة التي فرضت على الجامعات الأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة المرتبطة بتقنية المعلومات.

ثانياً: مصادر بناء التصور المقترح:

لبناء التصور المقترح تم الاعتماد على عدد من المصادر، وهي:

4- نتائج الدراسة من خلال مسح الأطر القانونية والتقارير الرسمية والدراسات المحلية.

5- الدراسات السابقة لموضوعي ضمان الجودة وإدارة المعرفة في الجامعات.

6- الأدب النظري لإدارة المعرفة والنماذج والعمليات والمتطلبات اللازمة لضمان الجودة في الجامعات.

ثالثاً: مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح لضمان الجودة في ضوء مدخل إدارة المعرفة من العديد من المكونات، التي تتمثل في:

والقيادية، والبنية التحتية لتقنية معلومات والاتصالات، ونشر ثقافة المعرفة؛ إذ ترتبط وحدة إدارة المعرفة مباشرة بوزارة التعليم العالي، وتم ذكرها كآليتي:

المتطلبات القيادية:

1- دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال الآتي:

- تجديد وتفعيل جميع القوانين واللوائح والتعليمات التي تحدد المهام والواجبات والحقوق لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وضمان تطبيقها بعدالة ونزاهة، لا سيما ما يتعلق بالقوانين ذات الصلة الوثيقة بالتنمية البشرية وقانون التعيين والترقيات وقانون حماية الملكية الفكرية وقانون براءة الاختراع.

- العمل على بناء وتعزيز الشفافية، وضمان تدفق المعلومات ووضعها في متناول جميع المهتمين بها، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات الخاصة بضمان الجودة في الجامعات اليمنية.

- تفعيل المساءلة للقائمين على إدارة الجودة، ومحاسبتهم عن أي خلل، أو قصور في إنجازهم للمهام.

2- دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة في الجامعة من خلال الآتي:

- الالتزام بالقدوة في الموضوعية والمهنية والتخصصية.

- الاعتماد على مصادر المعرفة في عملية اتخاذ القرارات وتنظيم الأعمال.

- تعزيز الاتصالات الفاعلة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الطلبة، لتبادل الخبرات داخل الجامعة وخارجها.

- تشجيع رأس المال المعرفي داخل الجامعة على التعلم الذاتي وإنتاج المعارف الجديدة.

- التزام العدالة في تطبيق القوانين التي تنظم إدارة المعرفة.

- ممارسة ثقافة التسامح عن الأخطاء غير المقصودة، لتشجيع المبادرات الفردية.

- توفير خبراء معرفة لإنشاء قاعدة المعرفة، والإشراف عليها.

- استقلالية ميزانية إدارة المعرفة، ويلزم ذلك استقلالية الكليات والمراكز البحثية مالياً.

- الحصول على موارد مالية جديدة من خلال إشراك القطاع الخاص.

المتطلبات التنظيمية:

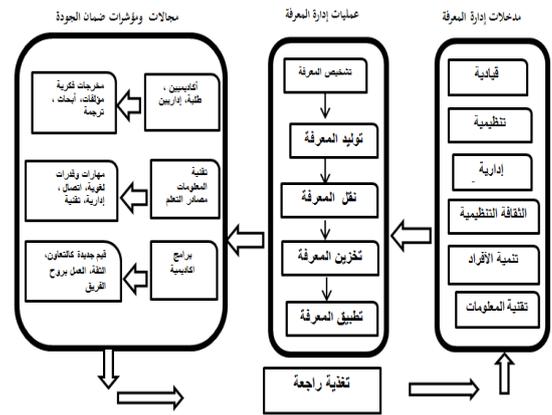
تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعات اليمنية بحيث تتعد عن المركزية، وتصبح أكثر مرونة لمتطلبات إدارة المعرفة لضمان جودة داخل

أ. مدخلات: إدارية - تنظيمية - قيادية - تنمية الأفراد - تقنية معلومات - ثقافة تنظيمية.

ب. عمليات: تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - نشر المعرفة - تخزين المعرفة - تطبيق المعرفة.

ت. مخرجات: مؤشرات لضمان الجودة (فكرية - مهارة - تقنية - ...).

الشكل (1) النموذج المقترح لضمان الجودة في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة.



رابعاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور الحالي إلى ضمان الجودة في الجامعات اليمنية

الحكومية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وذلك من خلال الآتي:

(أ) وضع آليات عملية لضمان الجودة في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة من خلال تحسين عمليات إدارة الجودة.

(ب) تمكين الجامعات اليمنية الحكومية من القيام بدورها في ضمان الجودة، وخدمة المجتمع في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ومواكبة التحولات العالمية والمحيطية بالجامعة.

(ت) مواكبة الجامعات اليمنية للاتجاه العالمي القائم على استثمار القوى البشرية (أعضاء هيئة تدريس والطلاب والإداريين) داخل الجامعات اليمنية، من منطلق أن العنصر البشري يمثل مصدر القوة الحالية في عملية البناء والتطوير في عصرنا الحالي.

(ث) مواكبة الجامعات اليمنية لأنظمة التقنية والإدارية الحديثة، من خلال تفعيل مدخل إدارة المعرفة في الجامعات لضمان الجودة في ضوء معلومات واقعية تدعم عملية اتخاذ القرارات.

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

تتم عملية ضمان الجودة في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل

إدارة المعرفة في ظل العديد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية،

المتطلبات الإدارية:

- وضع رؤية ورسالة لإدارة المعرفة منسجمة مع رؤية ورسالة الجامعة، تساند ضمان الجودة داخل الجامعة.
- وضع أهداف لإدارة المعرفة تنسجم مع السياسات والتشريعات العلمية والتربوية.
- صياغة خطط وسياسات وبرامج لإدارة المعرفة.
- تحديد مجالات الأنشطة المعرفية اللازمة، لتحقيق أهداف إدارة المعرفة لضمان الجودة داخل الجامعة.
- تحديد الوسائل المناسبة، لتحقيق الأهداف التي ينبغي تحقيقها.
- متابعة جميع العمليات المرتبطة بتنفيذ الأفكار المعرفية الجديدة لضمان الجودة.
- تصميم آلية للتقويم بغرض التطوير والتحسين.

متطلبات تنمية الأفراد:

- يتطلب من وحدة إدارة المعرفة وضع الخطط والبرامج لبناء الكادر البشري واستثماره، واستقطاب الكفاءات لضمان الجودة في الجامعات؛ لتعمل في المجالات الآتية:

1. مجال التدريب:

- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية.
- إعداد البرامج التدريبية المتنوعة لمنتسبي الجامعات اليمنية.
- تصميم برامج تدريبية لمنتسبي الجامعات عبر الوسائط الإلكترونية المتنوعة، كالإنترنت والأقراص المدمجة.
- وضع خطط لتنفيذ برامج توعوية وتدريبية مكثفة ومتنوعة؛ لغرس الانتماء المؤسسي والولاء التنظيمي لدى منتسبي الجامعات اليمنية.
- إعداد وتأهيل القدرات الفكرية والعلمية، وتنمية الملكات الإبداعية والابتكارية.
- إعداد الكفاءات المهنية والتقنية القادرة على إنتاج المعرفة.

2. مجال الإنتاج المعرفي:

- وضع سياسات وبرامج واضحة للمشاركة العلمية في المؤتمرات والندوات وورش العمل، داخل الجامعات اليمنية وخارجها.
- صياغة إجراءات محددة لمنح أعضاء هيئة التدريس والطلبة المنح العلمية، لرفع قدراتهم ومهاراتهم الفكرية.
- وضع إجراءات وسياسات واضحة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لجميع منتسبي الجامعة (الورقية، والرقمية).

الجامعات، والعمل على تبني الهرم المقلوب المستند على فكرة خدمة المستفيدين، من أجل منحهم موقفاً أفضل لتقديم خدماتهم بصورة فعالة للجامعة والمجتمع، مع القيام بالآتي:

1. إنشاء وحدة إدارية مركزية لإدارة المعرفة على مستوى وزارة التعليم

العالي. تعمل على وضع استراتيجية عامة لإدارة المعرفة، وتوفير شبكة اتصال مستمرة لوحدة إدارة المعرفة على مستوى الجامعات الحكومية والوزارة، كما تتضمن موارد بشرية مؤهلة فنياً في تقنية المعلومات من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ومن أهم شروط تعيين أعضائها امتلاكهم ما يلي:

- مهارات عالية في الاتصال والعلاقات مع الأفراد، سواء داخل الجامعة أو خارجها.
- مهارات تعاونية تشجع على العمل بروح الفريق الواحد.
- مهارات التفكير الاستراتيجي.
- القدرة على التعلم من الأخطاء، والتعلم الذاتي، ومعرفة مصادر المعرفة الداخلية والخارجية.
- التعامل مع الحاسب الآلي وبرامجه المختلفة.

2. إنشاء وحدة إدارة المعرفة على مستوى كل جامعة لتقوم بالمهام

الآتية:

- تشكيل فرق عمل متخصصة، لاكتساب المعرفة ونشرها داخل كليات الجامعة.
- تصميم هيكل تنظيمي مرن لوحدة إدارة المعرفة داخل كليات الجامعة.
- وضع إجراءات لنشر المعرفة بشكل انسيابي، للتخلص من البيروقراطية والروتين.
- توفير أنظمة وإجراءات للعمل بمرونة كافية، لتمكين أعضاء هيئة التدريس من طرح أفكارهم.
- وضع آلية للتواصل بمؤسسات الإنتاج والخدمات ومواقع العمل بالمجتمع.
- إشراك ممثلي المؤسسات الإنتاجية والخدمية في تطوير التعليم والتدريب، بما يتوافق واحتياجاتهم المستقبلية.
- استخدام أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحدات المعرفة.
- صياغة خطط للمتابعة، والمراقبة المستمرة، لسير العمل في وحدات إدارة المعرفة.

- صياغة سياسات ومعايير واضحة، لتقييم الأداء الفكري المميز لجميع منتسبي الجامعة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم الاستشارات في المراكز البحثية، لمختلف مؤسسات المجتمع.

3. المجال المالي:

- إنشاء صندوق استثماري لتنمية رأس المال الفكري في الجامعة على أن تديره الوحدة التنظيمية لإدارة المعرفة، وتوفير نظام معلومات بغرض تحديد المكافآت والحوافز استناداً إلى الكفاءة الفكرية.

متطلبات نشر ثقافة التنظيمية:

- تعمل وحدة إدارة المعرفة على نشر ثقافتها لضمان الجودة من خلال الآتي:
- وضع برامج لنشر ثقافة إدارة المعرفة ومبادئها.
- تصميم منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة.
- العمل على توافق معتقدات وممارسات منتسبي الجامعات اليمنية مع معتقدات وممارسات إدارة المعرفة.
- إتاحة الفرص لتطوير أداء منتسبي الجامعات اليمنية.
- توفير مناخ عالٍ من الثقة المتبادلة بين وحدات إدارة المعرفة وأعضاء هيئة التدريس.
- إتاحة الفرص للتعاون والعمل والمشاركة لجميع منتسبي الجامعة ضمن الفريق الواحد.

متطلبات تقنية المعلومات والاتصالات:

- إنشاء بنية تحتية لتقنية المعلومات والاتصالات، لتسهيل إدارة المعرفة لجميع منتسبي الجامعات اليمنية، وذلك في المجالات الآتية:

1. مجال تقنية الاتصالات الإدارية:

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة تقنية المعلومات.
- توفير أجهزة تقنية حديثة (أجهزه حاسوب، شبكات محلية، قواعد البيانات العلمية)؛ لإدارة المعرفة داخل الجامعة.
- توفير أنظمة برمجيات، وقواعد معلومات ومستودعات المعرفة من أجل تخزينها وتوثيقها.
- توفير نظام اتصالات فعال لإدارة الخدمات الإلكترونية للمستفيدين داخل الجامعة.
- تأسيس شبكة معلومات خارجية، لتبادل الخبرات والمعلومات بين الجامعة والجامعات الأخرى.

التوصيات:

توصيات الدراسة:

- تطبيق التصور المقترح.
- إجراء دراسة وصفية، لمعرفة معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية.
- إجراء دراسة تطويرية لوضع استراتيجية مقترحة، لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

- عليان، ربحي مصطفى (2008م)، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، عمان.
- الأغا، وجاسر، ناصر جاسم وأحمد غنيم (2012م)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، مجلة الأقصى، المجلد (16)، العدد (1).
- الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (2008م): إدارة المعرفة، المجلة العربية، مجلد (28)، العدد (1).
- المنصوب، طارق أحمد قاسم (2005م)، واقع البحث العلمي في مجال العلوم الإنسانية في اليمن "جامعة إب نموذجاً"، مجلة الباحث الجامعي.
- نعمة، حسين نغم (2011م)، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (4).
- الهلالي، الشريبي الهلالي (2011م)، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته، كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (22).
- الكبيسي، سعد زناد؛ والمحايوي، صلاح عواد (2004م)، إدارة المعرفة "مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2014م)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية؛ مراحل وأنواعه المختلفة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2006م)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل وأنواعه المختلفة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم - (2006م)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية، (2006/2010م)، وزارة التعليم العالي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- متعب، حامد كاظم؛ وحسوني، أثير الأمير (2011م)، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (13)، العدد (3).
- المحاميد، ربا جزا جميل (2008م)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- محمد، فاطمة زكريا (2010م)، تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (35).
- محمد، أسماء عزمي عبد الحميد (2010م)، علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وتأثير ذلك على نجاح وتميز المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.
- محمد، سحر محمد (2015م)، تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي، المجلد (8)، العدد (19).
- محمد، رياض (2002م)، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الجمهورية اليمنية (2014م)، تقرير تشخيص الوضع الراهن لاقتصاديات التعليم ضمن فريق الرؤية المتكاملة للتعليم في اليمن.
- الحاج، أحمد علي (2014م)، إدارة الجودة الشاملة.
- الحدابي، داوود (2014م)، تشخيص الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي، مشروع الرؤية المتكاملة للتعليم العالي في اليمن، اليمن.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2007م)، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي، المؤتمر السنوي الأول العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، الجزء الأول، القاهرة، دار الضيافة.
- حيدر، عبداللطيف حسين (2004م)، الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، الإمارات.
- الربيعي، سعد بن حمد (2008م)، التعليم العالي في عصر المعرفة؛ المتغيرات والتحديات، آفاق المستقبل، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2007م)، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، سنتسل، مصر، القاهرة.
- الزطمة، نضال محمد (2011م)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المفرجي، وصالح، عادل حرحوش وعلي صالح (2003م)، رأس المال الفكري "طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر: القاهرة.
- سعداوي، موسى (2011م)، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد في الفترة من 13-14 ديسمبر 2011م، جامعة حسنية بن علي الشلف، الجزائر.
- شماخي، خولة (2016م)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- الشورة، محمد، مقداوي، يونس وآخرون (2002م)، التوجه نحو اقتصاد المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن.
- الصاوي، ياسر (2007م)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (ط1)، دار السحاب، مصر، القاهرة.
- العتيبي، ياسر بن عبد الله تركي (2007م)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى.
- العروسي، عبد السلام أحمد حسين (2012م)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة صنعاء.

- مركز الدراسات الاستراتيجية (2012م)، الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ماضي، إسماعيل سالم (2010م)، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة.
- مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم (2006م)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- الوديعاني، جواهر بنت عوض مصلح (2007م)، إدارة المعرفة؛ مدخل لتحقيق الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة والتربية والتخطيط، جامعة أم القرى.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Rowley،J، (2000) ،"Is Higher Education Ready for Knowledge Management?" ،International Journal of Educational Management, 14.(7)
- Quint ،U ،(2008): An Exploration of Knowledge Management and Intellectual Capital in Non-profit Organisation Context, Master Thesis in Business, Queensland university of Technology
- James، P ،(2005): Knowledge Asset Management: The Strategic Management and Knowledge Management Nexus Southern Cross University, A Doctor Thesis, Business Administration, College of Management, Southern Cross University, Australia .
- Farkas، F، Kiraty ،A،(2009) ،What Makes Higher Education Knowledge – Compatible? ، Acta polytechnic Hungarica 6 ،(3),p p 93- 104.