

# دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية\*

أ.د. غسان قاسم اللامي      الباحث/هدى قاسم سعيد  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

## المستخلص

تحتل تطبيقات TQM دوراً أساسياً في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال التزام الإدارة العليا وعاملها بالتحسين المستمر لجودة الأداء وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحاجة الى اقتناع وإيمان بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية من قبل الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي ويمكن دمجها بعمليات إدارة المعرفة التي تعني بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الاستفادة منها باعتبارها عملية نظامية كاملة تسعى الى تنسيق جميع نشاطات المؤسسة التعليمية من خلال اكتسابها للمعلومة وابتكارها وتخزينها وتطويرها من قبل الأفراد العاملين في ظل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

وقد جمعت البيانات باستخدام أسلوب الاستبيان لغرض تحليل نتائجها على عينة مكونة من (83) فرد من القيادات الإدارية في الكليات الأهلية بوصفهم يمثلون مراكز القرار في تلك الكليات .  
توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هناك علاقة ارتباط بين التزام الإدارة العليا وعمليات إدارة المعرفة مما يؤكد على دور الإدارة العليا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الكليات الأهلية عن طريق تخصيص الموارد الملائمة واختيار الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ إدارة المعرفة. وركزت التوصيات على استمرار الدعم من قبل الإدارة العليا لدورها الأساسي في خلق وصيانة بيئة إدارة المعرفة وتحويل هكذا دعم الى جهود مكثفة تسهم في نجاح عملياتها.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** إدارة الجودة الشاملة - إدارة المعرفة - التزام الإدارة العليا .

(\* ) بحث مستل من رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال

## المقدمة

تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الاعمال الحالية ، وكذلك التحديات الجسيمة التي تواجهها الكليات الأهلية اليوم ، وجود توجه ومدخل جديد للعمل في ميادين عملها . وعلى اساس هذه الاهمية المتزايدة ينبغي على مؤسسات التعليم العالي لاسيما الكليات الأهلية (المبحوثة) تحديد نوع المعارف المتوفرة لديها واستخدام هذه المعارف والاستفادة منها للتقدم والتطور والمنافسة في ضل بيئة متغيرة من خلال الدعم والالتزام من قبل عمادة الكليات (الإدارة العليا) .

يتضمن البحث اربع مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث ، ويعرض المبحث الثاني المرتكزات المعرفية متضمنة التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة وعمليات ادارة المعرفة واهتم المبحث الثالث بالحانب التطبيقي للبحث ، واختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث :

تعد ادارة المعرفة وعملياتها من الفعاليات الاساسية لتحقيق اهداف المؤسسة التعليمية ، مما يتوجب استمرار الدعم من قبل الادارة العليا لدورها لاساسي في خلق وصيانة بيئة ادارة المعرفة وتحويل هكذا دعم الى جهود مكثفة تساهم في نجاح ادارة المعرفة وتتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤلات الآتية :

١. مدى توافق فهم وتصور واضح لدى عمادات الكليات الأهلية ( المبحوثة ) عن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في العمل ؟

٢. ما طبيعة وأبعاد إدارة المعرفة التي تمارسها الكليات الأهلية ( المبحوثة ) وتطبيقاتها العملية لتطوير مسار العمل فيها ؟

٣. هل يساهم التزام الإدارة العليا في تبني عمليات إدارة المعرفة لتحقيق أهداف واستراتيجيات الكليات الأهلية .

### ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي :

١. تأثير التزام الإدارة العليا في تطبيق ونجاح عمليات إدارة المعرفة في الكليات الأهلية.
٢. إيضاح دور الإدارة العليا المتمثلة بعمادة الكليات من تبني عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في الكليات من خلال الالتزام بتطبيقها عن طريق البحث على التقنيات الجديدة والحث على نشر المعرفة بين العاملين عن طريق تدريبهم أو دمجهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات .

### ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على دور مبدأ التزام الإدارة العليا في إقامة عمليات إدارة المعرفة في الكليات المبحوثة.
٢. تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين التزام الإدارة العليا وعمليات إدارة المعرفة والأسس اللازمة لتحقيق التكامل بينهما .

### رابعاً: فرضيات البحث:

١. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام الإدارة العليا وعمليات إدارة المعرفة.
٢. هناك تأثير معنوي لإقامة متطلب التزام الإدارة العليا في عمليات إدارة المعرفة.

### خامساً : - عينة البحث:

العينة المكانية : ركزت عينة البحث في عدد من الكليات الأهلية وعمدت الباحثة الى اختيار أسلوب العينة القصدية ( العمدية ) ضمت العينة (10) كليات أهلية جامعة من مجموع (14) كلية موزعة في محافظة بغداد وديالى .

**دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية\***

جدول (1) العينة المكانية للبحث

ت	الكلية	سنة التأسيس	الموقع الجغرافي
١	كلية التراث الجامعة	١٩٨٨	بغداد
٢	كلية المنصور الجامعة	١٩٨٨	بغداد
٣	كلية الرافدين الجامعة	١٩٨٨	بغداد
٤	كلية المأمون الجامعة	١٩٩٠	بغداد
٥	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية	١٩٩٦	بغداد
٦	كلية اليرموك الجامعة	١٩٩٦	ديالى
٧	كلية بغداد للصيدلة	٢٠٠٠	بغداد
٨	كلية دجلة الجامعة	٢٠٠٤	بغداد
٩	كلية مدينة العلم الجامعة	٢٠٠٥	بغداد
١٠	جامعة الامام جعفر الصادق	٢٠٠٩	بغداد

(ع)

**العينة البشرية:** شملت القيادات الإدارية في الكليات الأهلية الجامعة ( رئيس الجامعة ، ومساعد رئيس الجامعة و العمداء ، معاونيهم، رؤساء الأقسام) بوصفهم يمثلون مراكز القرار في تلك الكليات و بلغ حجم العينة (٨٣) فرد في مؤسسات التعليم العالي (الأهلي) .

**سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

استخدام التوزيع التكراري والنسبة المئوية و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ الفا ومعامل ارتباط (Spearman Correlation) و معامل الانحدار البسيط .

**سابعاً : وسائل جمع البيانات :**

١. المسح المكتبي : من أجل أغناء الجانب النظري للبحث، فقد أجرت الباحثة مسحاً عن ما هو متاح من المصادر العربية والأجنبية .
٢. استمارة الاستبانة : تعد الاستبانة اداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات للدراسة الحالية ( ملحق ١) فهي تتيح تشخيصاً دقيقاً ، لتقييم دور العمادات في الكليات الأهلية لتطبيق الجودة الشاملة واثرها في عمليات إدارة المعرفة ، وقد عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجال موضوع البحث .

جدول (2) هيكلية استبانة الدراسة

المحور	المتغيرات الفرعية	تدرج المقياس	المصادر
إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	اتفق بشدة ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق ابداً ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥	(البادي ، ٢٠١٠) و (Leavengod,2011) (Imbeah,2012) و(Khasawneh.elat,2012) و(Ahmed&Ali:2012)
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة تحديد اهداف المعرفة توليد المعرفة خزن المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة	اتفق بشدة ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق ابداً ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥	أنموذج (Fraunhofer IPK) (Heisig&Vorbeck,2000) المشار اليه من قبل (الكبيسي، ٢٠٠٢) و (نايف، ٢٠١٢) و (دروزة، ٢٠٠٨)

الجدول من اعداد الباحثة

## المبحث الثاني/المرتكزات المعرفية

### أولاً : التزام الإدارات العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management من التوجهات المهمة التي حظيت باهتمام كبير من قبل القادة والمدراء والممارسين والباحثين والأكاديميين بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات والخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة . وتعني الجودة (Quality) وفقاً لقاموس أكسفورد (Oxford) مقارنة الشيء مع أشياء أخرى مشابهة له من حيث كونه جيد أم رديء (Hornby,2000:1078) ، وعرف الجودة في التعليم بأنها كافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال

التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها (Reid&Sanders,2010 :110).

لا يعد تحقيق النجاح في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أمراً يسيراً بل هو من أكثر التحديات التي تواجه الإدارة ، إذ تسعى المؤسسات التعليمية الى تطبيق فلسفة او نظام ادارة الجودة الشاملة وتفشل في بعض الأحيان من تطبيقها بسبب عدم فهم أهداف وأدوات الجودة الشاملة بشكل صحيح ، او لعدم القناعة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، او لعدم تفاعل الإدارة العليا والعاملين في تلك المؤسسات لتطبيق نظام الجودة الشاملة .

تعد القرارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا في المنظمات . إذ يفترض في القرار الاستراتيجي تحديد كيفية الوصول الى TQM وتحديد الوقت اللازم لتحقيقه ، لذا تتزايد الحاجة لدعم الإدارة العليا ليتحقق النجاح فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى وتهيئة العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (أبو طبيخ ، 2012:43) ويمثل إسناد الإدارة العليا ابعاد من مجرد تخصيص الموارد للبرنامج ، كأن يضع الأسبقيات لعموم المنظمة ويبدعوا التزامهم بالتطبيق، وان تكون الإدارة العليا قادرة على فهم الواقع العملي للجودة والسيطرة على مبادئ وتقنيات الجودة لبقية أجزاء المنظمة (Slack et al ,2010 : 506) . ويركز التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة على مدى تدريب القادة على مفاهيم ومبادئ TQM بما يحقق الاستفادة من مزاياها والمنافع التي ستضيفها إلى عملهم، ولا بد إن تتصف الإدارة العليا التي تتبنى برامج إدارة الجودة الشاملة لمجموعة سمات هي:

(الفتلاوي، 2006:43)

- القدرة على التأثير بفاعلية داخل الجامعة وخارجها وخصوصاً في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين .
- الفاعلية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع الجامعة .
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن وان لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي وإنما بالتحسين الشامل والمستمر.
- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .

وتعد الإدارة العليا المحرك لمؤسسات التعليم العالي ، إذ تتحدد مسارات المؤسسات من خلال الرؤية العامة التي تتبناها ، والقرارات المستقبلية التي اتخذتها وتقوم عليها. كما أنها تتولى تصميم الهيكل التنظيمي من خلال تحديد المسؤوليات والعلاقات والسلطات ونمطها ، وصياغة أساليب الاتصالات التنظيمية، ونوع القيادة المؤثرة في العاملين كافة ، وسائل التحفيز (القيسي، 2013:84) ، ويتم دعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعدد من التقنيات والفعاليات ويحقق نظام TQM في المؤسسات التعليمية نجاحاً كبيراً بسبب إيجاد الدعم من قبل الإدارة العليا بفاعلية (Moballeghi&Moghaddam,2012:7).

يتطلب العمل مع إدارة الجودة الشاملة ومواكبة تحسينات الجودة الالتزام التام من الإدارة ، ولابد البدء بالتخطيط للتنفيذ والمشاركة في العمل وعلى كل القادة في مؤسسات التعليم خلق اتجاه الزبون ووضع قيم الجودة الواضحة والمرئية ، ولا يمكن الإفراط بتقدير أهمية دور المدراء العالي المستوى كمؤيدين ومدربين وقادة وعليهم تعزيز قيم الجودة على كل المستويات في المؤسسة من خلال اختيار وتطبيق التقنيات والأدوات الملائمة (Kysilka&Medinschi,2012:243).

يعد التزام الإدارة العليا والقيادة من عوامل النجاح لدرجة لادارة الجودة الشاملة إذ يسمح الاحتواء المباشر للإدارة العليا بصنع كل القرارات على نحو سريع وتسهيل رحلة TQM، والالتزام بالوعي الدائم لطلب التغيير وتجديد العناصر الاساسية للمؤسسة التعليمية وإحداث التغييرات الهيكلية وحل الصراعات التي تتم مواجهتها لضمان احتواء الأفراد وخلق الخطة الفاعلة لتحسين ادارة المؤسسة ، وان مهارات الإدارة تعزز الكادر بصورة كبيرة وتلتزم الإدارة بترويج التعاون لا التنافس داخل مؤسساتها (Zakuan et al,2012:26).

### ثانياً: عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

لم يعد خافياً على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة ودورها بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل بل ان الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة غداً من ضرورات بقاء مؤسسات التعليم العالي وتقدمها ونموها وازدهارها . تعني المعرفة بمفهومها البسيط تلك العملية الإنسانية الديناميكية التي تهدف الى تعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد ، والذي يؤدي إلى تغيير في أساليب العمل وباستراتيجية المنظمة ككل ، وانطلاقاً من أهمية المعرفة كمورد استراتيجي أساس فقد أدركت إدارة المنظمات المعاصرة أهمية ممارسة أنشطة لاستخدام وتطوير هذه المعرفة ، ما أدى إلى الاهتمام بموضوع "إدارة المعرفة" كعملية إدارية أساسية داخل المنظمة المعاصرة (جرادات وآخرون، 2011:77) . وعرفت إدارة المعرفة بأنها محاولة لتحسين او تعظيم استخدام المعرفة في المنظمة او النظام وتتضمن اكتشاف وإحراز المعرفة والقيمة المشتقة من مشاركة واستخدام هذه المعرفة في كل المنظمة (Ghaffar et al,2012:1788).

تناولت مداخل و مفاهيم إدارة المعرفة بأنها عملية ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام (الكبيسي، 2002:67). ويشير (Mertins et al,2001:114) لعمليات ادارة المعرفة وفق نموذج منظمة ( Fraunhofer Ipk,2000) والذي اعتمد في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية وتضمن ستة عمليات جوهرية وأساسية لإدارة المعرفة في المنظمة وهي تشخيص المعرفة ، وتحديد أهداف المعرفة ، وتوليد المعرفة ، و تخزين المعرفة ، وتوزيعها ، وتطبيقها . وهذا ما تتبناها دراستنا الحالية والمستند على تأييد الدراسات المتخصصة الواردة من قبل (الكبيسي، 2005:63) و (نايف، 2012) باعتبارها الاشمل بين كل النماذج لاسيما ان عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم اعتباطاً ، بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها.

## Knowledge Identification

## ١. تشخيص المعرفة

تعد عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة لإدارة المعرفة بغية الوصول إلى مستوى المعرفة المنشودة لأداء أعمال المنظمة ، وتعتبر عملية التشخيص مهمة جداً لأن من نتائجها معرفة مواقع المعرفة المتواجدة والأشخاص الحاملين لهذه المعرفة ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على دقة نتائج هذه العملية (العبيدي، 2005:28) .

## Define of Knowledge Goals

## ٢. التعريف بأهداف المعرفة

وتأتي هذه المرحلة متزامنة مع مرحلة تشخيص المعرفة، ففي ضوء هذه الغايات الطويلة والقصيرة الأمد تحدد المنظمة أنواع المعرفة اللازمة لمقابلة هذه الأهداف (نايف، 2012:81).

## Knowledge Generating

## ٣. توليد المعرفة

بعد تشخيص وتحديد احتياجات المؤسسات التعليمية لابد من خطوات لتوليد المعرفة ، وتوفير تلك الاحتياجات ينبغي التعرف على البيئة المعرفية داخل المؤسسة وتحليلها ، لاكتشاف المعرفة المطلوبة والمتوفرة في تلك البيئة ، وتحديد المعلومات والمعارف الجديدة والمفيدة والممكنة الفهم التي ينبغي التقاطها واستقطابها من البيئة الخارجية ، فتوليد المعرفة هو "ذلك الجزء من عمل المعلومات الذي يهدف إلى إيجاد المعلومات والمعرفة الجديدة إذ يتم تجزئة عمل المعلومات إلى العديد من المجالات المتخصصة جداً بحيث يتضمن كل مجال نظم عمل معرفية متعددة ومخصصة بدعم العاملين في ذلك المجال (Laudon&Laudon, 2012:363) .

## Knowledge Storage

## ٤. خزن المعرفة

يعد خزن المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي و المحياوي، 2005:73).

## Knowledge Distribution

## ٥. توزيع المعرفة

نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بغية القيام بمهام جوهرية من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة أو المؤسسة التعليمية ، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية ام مصرحاً بها ، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها ، وهذا ما يمثل لهم الأهمية لدى الإدارات في المنظمة (البطانية و المشاقبة، 2010:75).

## Knowledge Application

## ٦. تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وتعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية والمهم هو تحويل المعرفة إلى التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة وان النجاح في أي منظمة أو مؤسسة تعليمية في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد احد أهم معايير التقييم في هذا المجال (دروزة، 2008:42).

ويشير (Ramanigopal, 2012:24) إذا تم تنفيذ وتطبيق المعرفة على نحو فاعل فأنها ستوفر خدمة عظيمة للمجتمع في أوجه التعليم المثمر وإثراء المعرفة وأفضل قابليات لصنع القرار وتجديد المنهج التنافسي على المستوى العولمي والبحث والتطوير المستمرين والخدمات الإدارية والتطبيقية الفاعلة للمؤسسة .

دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية \*

### المبحث الثالث/الجانب التطبيقي

#### أولاً: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

يسعى هذا المبحث الى عرض نتائج البحث الميداني وتحليله باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المبحوثة.

#### ١. وصف وتشخيص تطبيقات التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية :

يشير الجدول (3) الى الاوساط الحسابية والانحراف المعياري فبلغت قيمة الوسط الحسابي لمحور (التزام الإدارة العليا) والتي كانت (4.10) وهي اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3) والذي يعني اتفاق اجابات العينة لهذا المتغير، وبانحراف معياري (0.64) ، مما يدل على تركيز الإدارات العليا (عمادة الكليات) تركز على وسائل تحسين الطلبة والعاملين وتمتلك معرفة بممارسات TQM وتشارك بفاعلية وتقديم الدعم الكافي لتطبيقها في كافة اقسام الكلية ، فقد قيس هذا المتغير من خلال ستة فقرات و كانت:

جدول (3) وصف عام لاراء العينة بالتزام الادارات العليا في الكليات الاهلية

الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا تفق		لا تفق مطلقاً		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تمتلك المعرفة بممارسات إدارة الجودة الشاملة.	32.5	27	55.4	46	8.4	7	3.6	3	-	-	4.17
تشارك بفاعلية وتقدم الدعم الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات الكلية .	34.9	29	51.8	43	8.4	7	3.6	3	1.2	1	4.16
تخصص الموارد الكافية لتدريب وتطوير العاملين ( التدريسيين والموظفين الإداريين والفنيين ) .	20.5	17	51.8	43	19.3	16	7.2	6	1.2	1	3.83
تركز على وسائل تحسين اداء الطلبة والعاملين .	36.1	30	56.6	47	6.0	5	-	-	1.2	1	4.28
تناقش المتطلبات ذات الصلة بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة و تحظى بالحوار في اجتماعاتها.	22.9	19	55.4	46	15.7	13	4.8	4	1.2	1	3.94
تؤمن بأن الجودة طريقها وفلسفتها في إدارة أعمالها لضمان الجودة في الخدمة التعليمية.	38.6	32	47.0	39	12.0	10	2.4	2	-	-	4.22
الوسط الحسابي العام											0.64

النتائج حول الجدول توزعت بين أعلى مستوى اجابة حققتها الفقرة (4) ان الإدارة العليا (عمادة الكلية) تركز على وسائل تحسين اداء الطلبة والعاملين نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (92.7%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (4.27) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ، وهذا يدل على تبني عمادة الكليات الاهلية الطلبة والعاملين الأولوية من خلال التركيز على الوسائل التي تسهم في تحسين ادائهم .

تلتها الفقرة (6) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.22) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي وهذه النتيجة تشير الى ان عمادة الكلية تعتمد الى نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر لمضامينها كونها تؤمن بانها منبع الابداع والعمل على اشاعتها في كافة اقسام الكلية بدأ من الإدارة العليا (السادة العمداء) مروراً بأعضاء هيئة التدريس والعاملين الفنيين والإداريين لضمان جودة الخدمة التعليمية. واما الفقرة (3) التي نصت على تخصص الإدارات العليا الموارد الكافية لتدريب وتطوير العاملين (التدريسيين والموظفين الإداريين والفنيين) فقد حققت ادنى مستوى اجابة ، تميل إجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (72.3%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3.83) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ، لكنها تمثل اقل قيمة بالنسبة لفقرات التزام الإدارة العليا ، اذا ينبغي هنا على عمادة الكليات الاهلية تخصيص وتوفير الموارد المالية الكافية والمعلوماتية والبشرية والذات الكفاءة العالية لإدارة للمساعدة في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

## ٢.٢ . وصف وتشخيص عمليات ادارة المعرفة في الكليات الاهلية

قيس هذا المتغير من خلال ستة ابعاد فرعية ( تشخيص المعرفة ، تحديد اهداف المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة، وتوزيع المعرفة ، تطبيق واستخدام المعرفة ) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.85) وهي اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات مما يعني بان إجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام ، وبانحراف معياري (0.56)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

جدول (4) وصف عام لفقرات عمليات ادارة المعرفة في الكليات الاهلية المبحوثة

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا تفق		لا تفق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تشخيص المعرفة												
أسلوب العرض السوري لخراطة المعرفة (مخططات رسوم دلالية).	15	18.1	33	39.8	17	20.5	16	19.3	2	2.4	3.52	1.07
تصميم استمارات خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية.	13	15.7	33	39.8	25	30.1	11	13.3	1	1.2	3.55	.95
صناعة المعرفة أو الخبر الأقدم	15	18.1	38	45.8	20	24.1	9	10.8	1	1.2	3.69	.94
طرائق متعددة لتشخيص القدرات الأساسية للمعرفة.	10	12.0	40	48.2	23	27.7	10	12.0	--	--	3.60	.85
إجراءات المقارنة المرجعية للمستويين الداخلي والخارجي .	12	14.5	35	42.2	26	31.3	8	9.6	2	2.4	3.57	.94
نشرات الابتكار.	6	7.2	33	39.8	30	36.1	12	14.5	2	2.4	3.35	.90
الوسط الحسابي العام											3.55	0.77





تحديد اهداف المعرفة												
.54	4.42	--	--	--	--	2.4	2	53.0	44	44.6	37	تعمل الكلية باستمرار على تحسين عملياتها.
.65	4.27	--	--	1.2	1	7.2	6	55.4	46	36.1	30	توضح الكلية مجالات عملها المحتملة .
.64	4.02	--	--	1.2	1	15.7	13	62.7	52	20.5	17	تعمل إدارة الكلية على انجاز عمليات التنبؤ واتخاذ القرار.
.71	4.01	--	--	2.4	2	16.9	14	57.8	48	22.9	19	التوجه نحو الزبون (الطبة وسوق العمل) وتحقيق رضاه.
.70	3.92	--	--	2.4	2	21.7	18	57.8	48	18.1	15	وضوح المشكلات والحاجة البعيدة للمعرفة
.63	3.99	--	--	--	--	20.5	17	60.2	50	19.3	16	وضوح عمليات المعرفة في الكلية .
0.50	4.10	الوسط الحسابي العام										
توليد المعرفة												
.72	3.88	--	--	4.8	4	18.1	15	61.4	51	15.7	13	المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (استنباط دروس متعلمة) من الداخل .
.70	3.92	--	--	3.6	3	18.1	15	61.4	51	16.9	14	الاكتساب من مصادر خارجية جديدة
.79	3.80	--	--	6.0	5	25.3	21	51.8	43	16.9	14	فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر.
.86	3.94	--	--	8.4	7	14.5	12	51.8	43	25.3	21	مختبرات وورش التعلم التنظيمي
.83	3.64	--	--	8.4	7	33.7	28	43.4	36	14.5	12	المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات) والتعلم في توليد المعرفة.
.76	3.88	--	--	4.8	4	20.5	17	56.6	47	18.1	15	عرض المعرفة الضمنية (الحوارات وتبادل الخبرات وجهاً لوجه).
0.61	3.84	الوسط الحسابي العام										



دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة  
المعرفة بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية \*

خزن المعرفة												
.77	4.06	--	--	4.8	4	12.0	10	55.4	46	27.7	23	قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية
.83	4.01	--	--	6.0	5	15.7	13	49.4	41	28.9	24	تعتمد الكلية معايير محددة لتشخيص المعرفة الخاصة بطبيعتها عملها .
.65	4.18	--	--	1.2	1	9.6	8	59.0	49	30.1	25	مراقبة سير العمل من خلال الدراسات
.93	3.61	1.2	1	10.8	9	30.1	25	41.0	34	16.9	14	أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعتها عملها (نظم دعم القرار ونظم الذكاء الصناعي،.....).
.81	3.86	1.2	1	4.8	4	19.3	16	56.6	47	18.1	15	خزن المعرفة الضمنية (الخبراتوتبادل الخبرات).
.83	3.84	--	--	7.2	6	21.7	18	50.6	42	20.5	17	تتسم عملية خزن المعلومات واسترجاعها في الكلية بالدقة والسرعة
0.65	3.93	الوسط الحسابي العام										
توزيع المعرفة												
.75	3.75	--	--	6.0	5	25.3	21	56.6	47	12.0	10	توزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً .
.77	4.11	--	--	3.6	3	13.3	11	51.8	43	31.3	26	شبكة معلومات داخلية للولصول إلى قواعد البيانات
.77	3.84	--	--	4.8	4	24.1	20	53.0	44	18.1	15	استخدام تقنية الأفراد الأذكى وأصحاب الخبرة في التوزيع الفردى للمعرفة .
.84	4.00	1.2	1	6.0	5	9.6	8	57.8	48	25.3	21	التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى
.85	3.93	--	--	7.2	6	18.1	15	49.4	41	25.3	21	آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة في الكلية .
.82	3.87	--	--	6.0	5	22.9	19	49.4	41	21.7	18	يتم تقييم مستويات أداء العاملين وفق نظم مشاركة المعرفة .
0.62	3.92	الوسط الحسابي العام										

تطبيق المعرفة												
.72	3.88	--	--	2.4	2	25.3	21	54.2	45	18.1	15	فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة .
.76	3.93	--	--	4.8	4	18.1	15	56.6	47	20.5	17	تطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر
.74	3.90	--	--	4.8	4	18.1	15	59.0	49	18.1	15	رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها.
.75	3.66	--	--	7.2	6	28.9	24	54.2	45	9.6	8	استخدام العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة
.94	3.53	2.4	2	9.6	8	34.9	29	38.6	32	14.5	12	التدريب الفرقي للعاملين من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً .
.96	3.73	2.4	2	9.6	8	19.3	16	49.4	41	19.3	16	منح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم.
0.65	3.77											الوسط الحسابي العام
0.56	3.85											مج عمليات ادارة المعرفة

يلاحظ من الجدول (4) حالة التقارب في اجابات افراد العينة حول فقرات متغير تشخيص المعرفة ،

ويزداد اكثر عند الفقرتين (3) و(4) اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (63.9%) و(60.2%) على التوالي وهذا ماأكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3.69) و (3.60) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ، وهذا يشير الى اعتماد عمادة الكلية في تشخيص المعرفة على صناع المعرفة او الخبير الاقدم ويعزى ذلك الى طبيعة ما تملكه المؤسسات التعليمية من حملة الشهادات العليا صناع المعرفة القادرين على ابتكار الجديد في العمل وتطوير القائم فيها ، وقدرة عمادة الكليات الاهلية في تشخيص المعرفة على طرائق متعددة لتشخيص القدرات الاساسية ويكون من خلال اعتماد الكليات على تنمية عمليات الابداع كجزء من عملها اليومي عبر مسح الفرص الابداعية الجديدة وتقييمها واختيار الافضل منها. واما الفقرة (6) حققت ادنى مستوى اجابة بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.35) يشير الى ضعف عمادة الكليات لنشرات الابتكار في توليد معرفة جديدة مكتشفة هذا يوجب على الكليات البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر ومتطور من تقنيات واساليب حديثة.

توزعت النتائج تحديد اهداف المعرفة بين اعلى مستوى اجابة للفقرة (1) اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (97.6%) وأكده الوسط الحسابي بقيمته (4.42) وهي اكبر من الوسط الفرضي ، وهذا يشير الى ايلاء الكليات الاهلية بتحسين عملياتها بشكل دائم لما تحققها من اهمية عالية للتكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها واكسابها ميزة تتفوق بها على غيرها . واما الفقرة (5) تمثل اقل قيمة بالنسبة لفقرات تحديد اهداف المعرفة بوسط حسابي (3.92) وهذا يشير الى ضعف قدرة عمادة الكليات الاهلية من توضيح المشاكل التي تواجهها وعدم قدرتها الى تحديد حاجتها البعيدة للمعرفة.

توزعت نتائج توليد المعرفة بين أعلى مستوى اجابة للفقرة (2) اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (78.3%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3.92) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ، وهذا يشير الى اهتمام عمادة الكليات الاهلية باكتساب المعرفة من مصادر خارجية جديدة تعتبر اضافة لها للمزيد من التطور والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور. واما الفقرة (5) مثلت اقل قيمة بالنسبة ل فقرات توليد المعرفة ، وحصلت على ادنى اتفاق لاجابات افراد العينة بوسط حسابي (3.64) وهذا يشير الى ضعف اهتمام عمادة الكليات الاهلية لهذا المحور مقارنة بالمحاور الاخرى ، وتتمثل قيمة ادارة المعرفة في مقدرة المؤسسات التعليمية على التعامل مع الظروف وتصور المستقبل .

وجاءت النتائج حول خزن المعرفة بين أعلى مستوى اجابة حقتها الفقرة (3) بالاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (89.1%) بوسط الحسابي (4.18) وهي اكبر من الوسط الفرضي ، وهذا يشير الى ان عمادة الكليات الاهلية تركز على خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة. واما الفقرة (4) مثلت اقل قيمة بوسط حسابي (3.61) وهذا يشير الى ضعف استخدام الكليات لبعض تقانات ادارة المعرفة كنظم الذكاء الصناعي ، ونظم دعم القرارات المستندة الى المعرفة ولعل المحددات المالية من بين الاسباب التي تحد من استخدام تلك التقانات ، الغموض وعدم الادراك لفوائد مثل هذه التقانات اسباباً اخرى في الكليات الاهلية .

توزعت نتائج توزيع المعرفة بين أعلى مستوى للفقرتان (2) و (4) اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (83.1%) بوسط حسابي (4.11) و (4.0) على التوالي وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي. وهذا يشير الى ان عمادة الكليات الاهلية تعتمد في توزيع المعرفة على شبكة معلومات داخلية للوصول الى قواعد البيانات من خلال ربط عاملها ووحدها بشبكة حواسيب ، والتحديث المستمر لنظام المعلومات وان المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية وتعتمد في توزيع المعرفة من قبل زملاء الخبرة القدماي الذي لديهم الخبرة الكبيرة لتوصيل المعرفة الى افراد الكلية وقد يكون التوزيع من خلال جلسات التدريب. واما الفقرة (1) تمثل اقل قيمة بالنسبة لفقرات توزيع المعرفة بوسط الحسابي (3.75) وتدل هذه النتيجة بضعف اعتماد الكلية الاهلية في توزيع المعرفة داخلياً من قبل فرق متنوعة معرفياً وهي فرق عمل تقوم بنشر المعرفة داخل الكلية .

توزعت نتائج تطبيق واستخدام المعرفة بين أعلى مستوى اجابة للفقرتان (2) و (3) اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (77.1%) بوسط حسابي (3.93) و (3.90) على التوالي وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي و يشير الى اعتماد عمادة الكليات الاهلية على اسلوب المبادرات والبرامج التي يمكن من خلالها تطبيق المعرفة داخل الكلية و رأي الخبير الداخلي حول نتائج اعمالها وانشاطاتها. اما الفقرة (5) مثلت اقل قيمة بالنسبة لفقرات تطبيق واستخدام المعرفة بوسط حسابي (3.53). وهذا يشير الى عدم اعتماد الكلية الاهلية على التدريب والانفتاح في تبادل الفكر والاستخدام للمعرفة من قبل خبراء متمرسين قد يكونوا داخل الكلية او خارجها.

## ثانياً : اختبار الفرضيات (تحليل العلاقات والتأثير)

### ١. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغير البحث (المتغير المستقل) والمتمثل بالتزام الإدارة العليا مع المتغير المعتمد والمتمثل بادارة المعرفة والمتكون من المحاور (تشخيص المعرفة، وتحديد اهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق واستخدام المعرفة) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار الثاني لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

### العلاقة بين التزام الإدارة العليا وعمليات ادارة المعرفة

تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الاولى والتي تنص على " هناك علاقة ارتباط بين التزام الادارة العليا وعمليات ادارة المعرفة "

تشير معطيات الجدول (5) الى علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التزام الادارة العليا مع ادارة المعرفة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.68) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (8.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.97)، وهذا يدل على الدور الذي يلعبه التزام الادارة العليا في تطبيق عمليات ادارة المعرفة وتنسجم هذه النتيجة مع اراء (Ramanigopal,2010) في التأكيد على دور الإدارة العليا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلال تخصيص الموارد الملائمة على نحو فاعل وتشخيص وتخطيط الموارد البشرية المطلوبة والتخصيصات المالية لإحراز النجاح والدعم التكنولوجي الذي يحتاج الى تنفيذ ادارة المعرفة . لذا تعطي هذه النتيجة دليلاً لقبول الفرضية الأولى .

جدول (5) معامل ارتباط سبيرمان والاختبار الثاني للارتباط

الدالة	t-test	R	التزام الادارة العليا
دال	8.35	0.68	

### ٣. اختبار فرضيات الانحدار

يعد الانحدار الخطي البسيط اختباراً احصائياً لتأثير متغير الدراسة ( المتغير المستقل ) والمتمثلة في متغير التزام الادارة العليا مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير ادارة المعرفة والمكون من المحار ( تشخيص المعرفة، وتحديد اهداف المعرفة ، وتوليد المعرفة ، وخزن المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، وتطبيق واستخدام المعرفة ) .

جدول (6) تأثير التزام الادارة العليا في ادارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
التزام الادارة العليا		1.41	0.59	0.46	68.91	وجود تأثير

من النتائج الواردة في الجدول (6) نستخلص الاتي :

### تأثير إقامة متطلب التزام الادارة العليا في عمليات ادارة المعرفة

يركز هذا المحور على عملية التحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص " تأثير معنوي لاقامة متطلب التزام الادارة العليا وعمليات ادارة المعرفة " ، ويتضح تأثير التزام الادارة العليا في ادارة المعرفة ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (68.91) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (81.1) والبالغة (3.96) ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.46) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في التزام الادارة العليا يفسر بمقدار (46%) من ادارة المعرفة ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.59) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التزام الادارة العليا يكون هناك زيادة بمقدار (59%) في ادارة المعرفة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي :

$$Y = 1.41 + 0.59 x1$$

حيث ان:

Y : ادارة المعرفة وX1 : التزام الادارة العليا

وتنسجم هذه النتائج مع دراسة (Boon,2009) وتشير الى ان للادارة العليا دور كبير في دعم ممارسة ادارة المعرفة من خلال الحث على مشاركة العاملين والعمل الجماعي لاكتساب المعرفة وبثها ومشاركتها وهو اساسي لتطوير وتوسيع قابلية التعلم الجماعي في الكليات الاهلية ، وكذلك اكدت دراسات كل من (Alvesson,1993:1003) و(Macintosh,1999:2) في التأكيد على دعم الادارة العليا لعمليات ادارة المعرفة لاهميتها على عمليات الكليات الاهلية والقدرة على تحقيق وتوليد الفوائد وازافة القيمة مما يؤدي الى زيادة التزام الادارة بها لتوفيرها للحلول الملائمة للمشكلات وقدرتها على تحسين مهارات الافراد العاملين في الكليات للحصول على المعرفة اللازمة للقيام بالعمل المطلوب وعلى هذه الاساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

## المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

١. للإدارة العليا دور كبير في دعم عمليات إدارة المعرفة من خلال دمج العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ومشاركتهم وتشجيع العمل الجماعي والفرقي لاكتساب المعرفة وبثها ومشاركتها وهو اساس لتطوير قابلية التعلم الجماعي في الكليات الأهلية المبحوثة .
٢. ان المدراء هم المصدر الرئيس لشبكات المعرفة ويعدون بوصفهم عمال معرفة داخل الكليات .
٣. اعتماد عمادات الكليات ( عينة البحث ) في تشخيص المعرفة على صناعات المعرفة او الخبر الاقدم ويعزى ذلك الى ما تمتلكه من خبرات واشخاص مؤهلين يعتمد عليهم ، كما انهم يعتمدون طرائق متعددة لتشخيص القدرات الاساسية للمعرفة ، الا ان هناك ضعفاً في اعتمادهم في تشخيص المعرفة على نشرات الابتكار .
٤. تعمل الكليات الأهلية المبحوثة باستمرار على تحسين عملياتها والقيام بتوضيح مجالات عملها المحتملة وتقوم بتوضيح عمليات المعرفة في الكلية لكنها تعاني من قصور في توضيح المشكلات وتحديد الحاجة البعيدة للمعرفة .

### ثانياً : التوصيات

١. التزام الإدارة العليا لدعم عمليات إدارة المعرفة وتحسين مهارات الافراد العاملين في الكليات للحصول على المعرفة وتوفير الدعم المادي والمعنوي .
٢. قيام الادارات العليا في الكليات الأهلية بتنمية الثقة لدى العاملين من ذوي المعرفة المتقدمة ، ودفعهم لتوظيفها في تحقيق مستويات عالية من الانجاز ومنحهم الحرية في تطبيق معارفهم.
٣. استمرار الدعم من قبل الادارة العليا لدورها الاساسي في خلق وصيانة بيئة ادارة المعرفة وتحويل هكذا دعم الى جهود مكثفة تسهم في نجاح ادارة المعرفة .
٤. ضرورة تدريب وتعليم الافراد العاملين على كافة الاساليب والادوات التي يتم من خلالها تطبيق ادارة المعرفة بشكل سليم لتحقيق النتائج والاهداف المرغوبة في الكلية .

### المصادر

#### المصادر العربية

١. البطانية ، محمد تركي و المشاقبة، زياد محمد (2010) ، ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٢. جرادات ، ناصر محمد سعود و العاني ، احمد اسماعيل و الصالح، اسماء رشاد (2011) ، ادارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، اثناء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
٣. القيسي ، هناء محمود (2013) ، فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٤. الكبيسي ، صلاح الدين عواد و المحياوي ، سعد زناد (2005)، ادارة المعرفة ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ) .
٥. أبو طبيخ ، ليث شاكر محسن (2012) ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة /دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة ، قسم الدراسات المالية / التأمين، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد .
٦. دروزة ، سوزان صالح (2008)، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الادارية والمالية .



٧. العبيدي ، نشوان محمد عبد العالي (2005) ، اثر عمليات ادارة المعرفة في اقامة متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير، الادارة الصناعية ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
٨. الفتلاوي ، ماجد جبار غزاي (2006) ، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية/ دراسة حالة في كلية التربية - جامعة بابل ، رسالة ماجستير الادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

### المصادر الاجنبية

- 1.Hornby ,A,S. (2000) Oxford Advanced Learners , Dictionary International Student , Oxford University ,Prell
2. Laudon ,K.C. & Laudon, J. (2012) Management Information Systems : Organization & Technology, In the work Enterprise, Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
3. Mertins,K. & Heisig, P. & Vorbeck, J. (2001) Knowledge Management Best Practices in Europe , Benchmarking Survey Results , Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.
4. Reid ,R.D. & Sanders ,N.R.( 2010) Operation Management : An Integrated Approachgfrtyuiop./;kvfdaac nbhv6b b .....mhggvykhjuiiuhjunbnb bugvbf,llkfsaa
5. Slack,N.& Chambers,S.& Johnston,R. (2010) "Operation Management " , 6nd Edition , Financial Times pitman publishing , London .
6. Alvesson,Mate(1993),Organization As Rhetorig :Knowledge-Intensive Firms and the Strugcie with Ambrguttu , journal management studies .Vol.30,No.6.
7. BoonOoi, K. (2009) TQM and Knowledge Management :Literature review and proposed framework ,African Journal of Business Management Vol.3 (11) pp.633-643.November .<http://www.academicjournals.org/ajbm>.
8. Ghaffari, H.,& Rafeia ,M., and Ashtiani ,A.C.,(2012) Quality Open Higher Education Via Knowledge Management , ISSN 2090-4304 Journal of Basic and Applied Scientific Research ,J.Basic .Appl .Sci.Res 2(2) 1787-1792.
9. Kysilka,D.& Medinschi ,S. (2012) Total Quality Management In Higher Education Services Principles ,Daniel.Kysilka@gmail.com
10. Moballeghi ,M. & Moghaddam ,G.G. (2012) Knowledge Management and TQM :An Integrated Approach to Management ,E-mail:moballehi@yahoo.com.
11. Ramanigopal ,C. (2012) Knowledge Management Strategies In Higher Education , International Journal Of Advanced Research In Management (IJARM), Volume 3,Issue 1,January ,PP.20-29.IAEME:  
[www.iaeme.com/ijarm.html](http://www.iaeme.com/ijarm.html)
12. Zakuan ,N.,& Muniandy ,S. & Saman, M.Z.M. & Ariff ,M.S.M.,& Sulaiman,S.& Jalil ,R.A. (2012) Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution :A Review , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , December ,Vol,2,NO.12,ISSN: 2222-6990,www.hrmar.com/journals.

### Abstract

Occupies total quality management applications play a key role in the development of institutions of higher education performance and achieve its



دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة  
المعرفة بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية\*

strategic objectives through the commitment of senior management and their employees to continuous improvement of the quality of performance in the various areas of work, and can be integrated knowledge management processes, which means identifying information of value and how to take advantage. The data were collected using the style of the questionnaire for the purpose of analyzing their results on a sample composed of 83 member of the administrative leadership in colleges as representing the decision-making centers in those colleges .

The research to a set of conclusions, mainly there a correlation between the commitment of senior management and operations of knowledge management, which emphasizes the role of senior management in the success of the application of knowledge management in colleges by allocating adequate resources and selection of human resources required and customizations financial and technological support for the implementation of knowledge management. Focused recommendations the continued support by senior management for their essential role in the creation and maintenance of a knowledge management environment and thus support the conversion to intensive efforts contribute to the success of knowledge management

**Keywords:** TQM, Knowledge Management , Commitment Top Management .