



## دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي

"دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"

### *The Role of Tacit Knowledge in Improving the Service Quality of Higher Education*

*"Field Study on the Palestinian Universities in Gaza Governorates"*

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

هناء عبدالرؤوف محمد المنيراوي

إشراف

أ.د / ممدوح عبد العزيز الرفاعي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

د/ سامي سليم أبو طه

مدرس إدارة الأعمال

الكلية العربية للعلوم التطبيقية- غزة

د/ علا كمال الدين حسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة عين شمس



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ  
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ}

صدق الله العظيم

سورة التوبة من الآية {١٠٥}



...إلى الشموع التي أنارت دروب حياتي والدعوات التي رافقتني  
في رحلة دراستي إلى من برضاهم أتنفس... والداي الحبيبين...  
أطال الله في عمرهم...

...إلى من كبرت معهم وبحبهم أعتز وأفخر... "أخوتي الأحبة"  
الذين ساندوني ودعموني بحبهم لي....

...إلى من ساندني في غربتي معنويا وماديا... إلى أخي وحببي  
(عصام) فك الله أسرك...

...إلى صديقاتي العزيزات ... وإلى كل من كان معي بدعواته  
وساندني إلى أن أتممت دراستي على خير...

الباحثة



# شكرتقدي

.....

:

/

/

/

/

-

.

/

.

.



	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	المبحث الأول
٢	مقدمة
٤	١/١ مشكلة الدراسة
٥	٢/١ أهمية الدراسة
٦	٣/١ الدراسة الاستطلاعية
٦	٤/١ أهداف الدراسة
٧	٥/١ فروض الدراسة
٩	٦/١ منهجية الدراسة
٩	٧/١ أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة
١٠	٨/١ مجتمع وعينة الدراسة
١٣	٩/١ حدود الدراسة
١٣	١٠/١ مصطلحات الدراسة
١٥	١١/١ الدراسات السابقة
٣٠	١٢/١ التعليق على الدراسات السابقة
	-
	:
	:
٣٤	مقدمة
٣٥	١/١/٢ مفهوم المعرفة
٣٦	٢/١/٢ مصادر المعرفة
٣٧	٣/١/٢ أنواع المعرفة
٣٨	٤/١/٢ مفهوم إدارة المعرفة
٣٩	٥/١/٢ أهمية إدارة المعرفة

٣٩	٦/١/٢ عمليات المعرفة
	:
٤٤	مقدمة.
٤٤	١/٢/٢ مفهوم المعرفة الضمنية
٤٥	٢/٢/٢ خصائص المعرفة الضمنية
٥٠	٣/٢/٢ أبعاد المعرفة الضمنية
٥١	٤/٢/٢ استقطاب المعرفة الضمنية
٥٢	٥/٢/٢ تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية
٥٣	٥/٢/٢ تحويل المعرفة الضمنية
	:
	:
٦١	مقدمة
٦١	١/١/٣ تعريف جودة الخدمة
٦٢	٢/١/٣ مفهوم جودة الخدمة التعليمية
٦٣	٣/١/٣ مبررات قياس جودة الخدمة
٦٧	٤/١/٣ ضمان الجودة التعليمية
٦٩	٥/١/٣ شروط ضمان الجودة في التعليم
٧٠	٧/١/٣ أبعاد جودة الخدمات التعليمية
	:
٧٦	مقدمة
٧٦	٢/٢/٣ أهداف التعليم العالي في فلسطين
٧٧	٣/٢/٣ شروط تطبيق الجودة في التعليم العالي
٧٩	٤/٢/٣ معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي

٨٤	٥/٢/٣ الجامعات الفلسطينية
	:
٩٤	مقدمة
٩٤	١/٤ فروض الدراسة
٩٥	٢/٤ متغيرات الدراسة
٩٦	٣/٤ مجتمع الدراسة
٩٦	٤/٤ حساب عينة الدراسة
٩٧	١٥/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٩٩	٦/٤ مقياس المعرفة الضمنية
١٠٤	٧/٤ مقياس جودة خدمة التعليم العالي
١١٠	٨/٤ خصائص عينة الدراسة
١١٣	٩/٤ إجابات تساؤلات الدراسة
	:
١٢٧	مقدمة
١٢٧	١/٥ خلاصة الدراسة
١٢٩	٢/٥ نتائج الدراسة
١٣٠	٣/٥ توصيات الدراسة
١٣٤	١- المراجع باللغة العربية
١٤١	٢- المراجع باللغة الانجليزية
	ملاحق الدراسة
١٤٦	(١) قائمة أسماء المحكمين المختصين

١٤٧	(٢) قائمة الاستقصاء
	ملخصات الدراسة
١٥٦	أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية.
١٦٠	ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.

قائمة الجداول		
رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	مجتمع وعينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات قطاع غزة	١١
٢	مجتمع وعينة الطلبة في جامعات قطاع غزة	١٢
٣	الفقرات التي تقيس أبعاد المعرفة الضمنية	٩٩
٤	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المعرفة الضمنية مع الدرجة الكلية للبعد	١٠٠
٥	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول (الخبرة) والدرجة الكلية للبعد	١٠١
٦	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني (المهارة) والدرجة الكلية للبعد	١٠٢
٧	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني (التفكير) والدرجة الكلية للبعد	١٠٣
٨	الفقرات التي تقيس أبعاد جودة خدمة التعليم العالي	١٠٤
٩	معاملات الارتباط بين كل من أبعاد جودة خدمة التعليم العالي مع الدرجة الكلية للبعد	١٠٥
١٠	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول ( الجوانب المادية الملموسة) والدرجة الكلية للبعد	١٠٦
١١	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني ( التعاطف) والدرجة الكلية للبعد	١٠٧

قائمة الجداول

١٠٨	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث ( الاعتمادية) والدرجة الكلية للبعد	١٢
١٠٩	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع ( الثقة والأمان) والدرجة الكلية للبعد	١٣
١١٠	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس ( الاستجابة) والدرجة الكلية للبعد	١٤
١١١	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد والدرجة الكلية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	١٥
١١٢	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة لكل عضو هيئة تدريسية	١٦
١١٣	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة لطلبة الجامعات	١٧
١١٤	نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف	١٨
١١٥	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل مجال	١٩
١١٦	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل مجال للمعرفة الضمنية من وجهة نظر الطلبة	٢٠
١١٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل مجال لجودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	٢١
١١٨	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل مجال لجودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة	٢٢
١٢٠	تحليل الانحدار متعدد الخطوات لتأثير بعد الخبرة في مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس	٢٣
١٢١	تحليل الانحدار متعدد الخطوات لتأثير بعد الخبرة في مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي بالنسبة للطلاب	٢٤
١٢١	تحليل الانحدار متعدد الخطوات لتأثير بعد المهارة في مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس	٢٥

قائمة الجداول

١٢٢	تحليل الانحدار متعدد الخطوات لتأثير بعد المهارة في مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي بالنسبة للطلاب	٢٦
١٢٣	تحليل الانحدار متعدد الخطوات لتأثير بعد التفكير في مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس	٢٧
١٢٤	تحليل الانحدار متعدد الخطوات لتأثير بعد التفكير في مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي بالنسبة للطلاب	٢٨
١٣١	توصيات الدراسة وخطوات التطبيق – وجهة نظر	٢٩

	!	
	!	
	!	
	4&3726 " –	









## المقدمة

١/١ أهمية الدراسة

٢/١ الدراسة الاستطلاعية

٣/١ مشكلة الدراسة

٤/١ أهداف الدراسة

٥/١ فروض الدراسة

٦/١ منهجية الدراسة

٧/١ أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة

٨/١ مجتمع وعينة الدراسة

٩/١ حدود الدراسة

١٠/١ مصطلحات الدراسة

١١/١ الدراسات السابقة



:

( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( )

\_\_\_\_\_

- " ( ) ( ) ( ) (1)

- " ( ) (2)

- . ( ) (3)

( ) ( ) ( ) ( )

Quality

---

: " (1)

(2)

( )

١/١ مشكلة الدراسة

:"

"

:

) //

( - - - -

) //

( - - - -

) //

( - - - -

) // //

( - - - -

) //

( - - - -

) //

( - - - -

٢/١ أهمية الدراسة

//

//

//

//

//

### ٣/١ الدراسة الاستطلاعية

:

-١

-٢

-٣

:

- :

- :

(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة

الحالية).

/

:

//

//

//

### ٥/١ فروض الدراسة

:

// :

( ) "

)

."

(

يتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية :

• الفرض الأول :

) • "

(

) • "

." (

• الفرض الثاني :

) • "

(

."

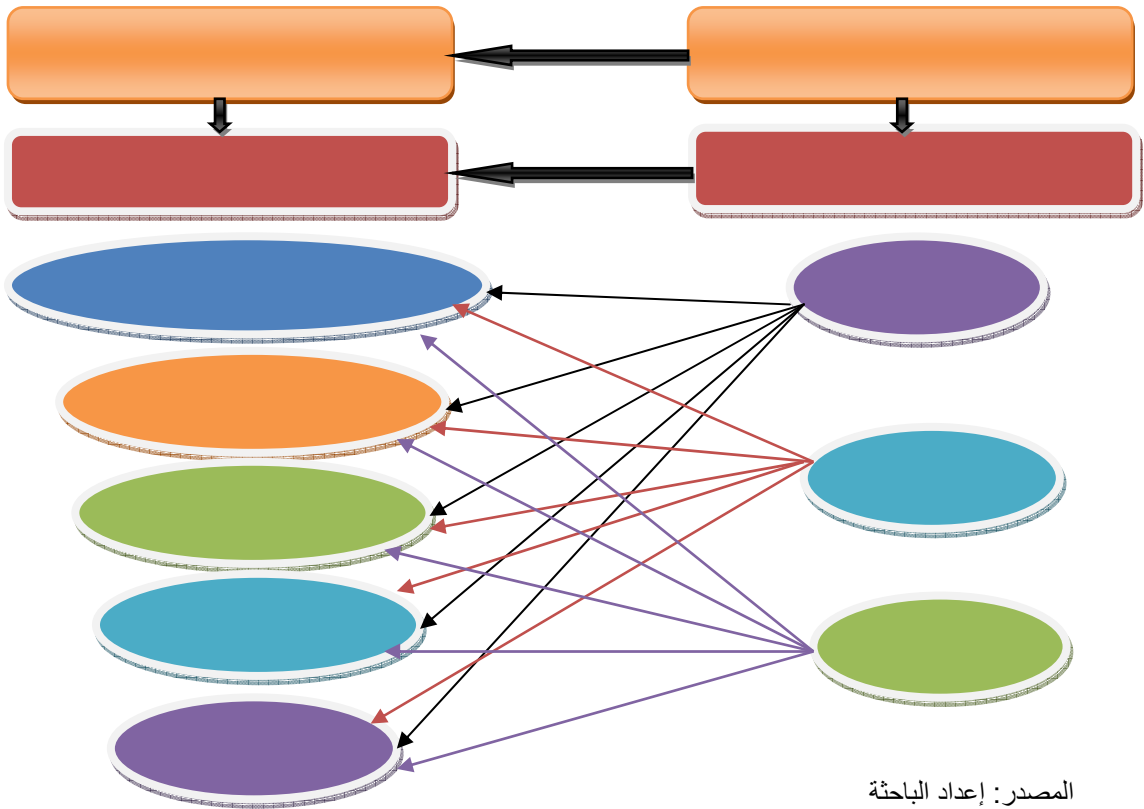


) " •  
 " ( : •  
 ) " •  
 ( " •  
 ) " •  
 " (

( )

:

( )



## ٦/١ منهجية الدراسة:

:

:/ /

:

أ-

ب-

ج-

د-

هـ-

و- ( ) .

:/ /

## ٧/١ أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة:

(SPSS.V.18)

:

/ /

) //  
(

) //  
) (

(

( ) //

//

//

٨/١ مجتمع وعينة الدراسة:

)

(

" " "

//

$$n_0 = Z_{2\alpha/2}^2 PQ/d^2$$

:

: n0

, ( % ) :  $Z_{2\alpha/2}$   
 . ( ) : P  
 .(Q = 1 - P) : Q  
 .( % ) : d

%

%

:

$$n_0 = (1.96)^2 \times 0.15 \times 0.85 / (0.05)^2 = 196$$

( )

:

( )

مجتمع عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات قطاع غزة

	( )			

:

: ( )

$\frac{\quad \times \quad}{\quad} =$

$= / ( \times ) =$

$= / ( \times ) =$

$= / ( \times ) = ( \quad )$

$= / ( * ) = ( \quad )$

$n_0 = (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 / (0.05)^2 = 385$

( )

( )

مجتمع وعينة الطلبة في جامعات قطاع غزة

17				

: ( )

$$\frac{\quad \times \quad}{\quad} = \quad \cdot$$

$$= / ( \times ) = \quad \cdot$$

$$= / ( \times ) = \quad \cdot$$

$$= / ( \times ) = ( \quad ) \quad \cdot$$

$$= / ( * ) = ( \quad ) \quad \cdot$$

٩/١ حدود الدراسة:

: / /

)

.(

: / /

١٠/ مصطلحات الدراسة

:

: \*

" ( ):

( )

---

" - " (1)

"

**:Quality of Educational Services**

: \*

"

( )"

: \*

■

■

■

■

■

---

"

(1)

"

١١/١ الدراسات السابقة

: / /

: \_\_\_\_\_

:	( )		-
:	( )		-
:	( )		-

\_\_\_\_\_

" (1)

" (2)



<p>·</p> <p>·</p> <p>·</p>			
<p>·</p> <p>·</p> <p>·</p>	( )		-
<p>·</p> <p>·</p> <p>·</p>	( )		-

” ” (1)

” ” (2)

” ” (3)

<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">..</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p>	()		-
<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p>	()		-
<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">( )</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">:</p>	()		-

" "

"

\_\_\_\_\_ " ( ) (1)

" ( ) (2)

.			
:  . :  ( )	( )		-

(1) الشمري، إنتظار، الدوري، معتنز (٢٠٠٤)، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٨.

(2) " ( ) "

: \_\_\_\_\_

: _____  .  : _____	(1)Davi, Jorge and Batista		-
: _____  .  : _____	( )Grfton & Selwyn		-

\_\_\_\_\_

(1)Davi Nakano, Jorge Muniz Jr and Edgard Dias Batista Jr(2013):" Engagin environments: tacit knowledge sharing on the shop floor.  
(2)Graften Whyt and Selwny Classen,(2012)"Using Storytelling to elicit tacit knowledge from Smes.

<p style="text-align: center;">:</p>	<p><b>Watanuki<sup>(1)</sup></b></p>		-
<p style="text-align: center;">:</p>	<p><b>Luliana<sup>2</sup></b></p>		-

---

(1)Watanuki(2008),"Virtual Reality Based Job Training and Human Resource Development for Foundry skilled workers, International Journal of Cast Metal Research,"Vol.21,No.1-4,pp.275-280.

(2)Luilana, Scorta, (2007),"The role of tacit knowledge management in ERP systems implementation." Working Paper

:	(1)Pathirage et al		-
:	(2)Foos,et..al		-
:	Selama t& ( )Choudrie		-

(1)Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh,(2007)" Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective",Journal of knowledge Management, V.11,N.1,Pp.115-126.

(2)Foos, Ted; Schum, Gary & Rothenberg, Sandra,(2006), "Tacit Knowledge transfer and the knowledge disconnect", Journal of Knowledge Management, Vol.10,No.1:6-18.

	2Mitra		-

---

(1)Selamat , Mohamad Hisyam and Choudrie,Jyoti,(2004),"The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities",Journal of Knowledge Management,Vol.8,No.2,pp,128-139.

(2)Mitri, Michel,(2003),"Applying tacit knowledge management techniques for performance assessmen ".Computers & Education, Vol.41:173-189.

\_\_\_\_\_ / /

\_\_\_\_\_ :

.) .(	:	( )	-
.	:	( )	-

\_\_\_\_\_

" (1)

" (2)



<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p>	( )		-
<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p>	( )		-
<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p>	( )		-

---

" (1)

" (2)

.			
:  :  .	( )		-
:  .  :  .	( )		-

---

" (1)

" (2)

" (3)

:	( )		-
:	( )		-

: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

: " (1)

. - " (2)

" " (2)

:	<sup>(1)</sup> <b>Zulfqar Ahmed &amp; Others</b>		-
:	<sup>(2)</sup> <b>Walter Balfe &amp; Others</b>		-
:	<sup>(1)</sup> <b>Anderson</b>		-

---

(1) Ahmed, Zulfqar, Ahmed ishfaq, Nawaz, Muhammad, Osman Ahmad, Shaukat, Muhammad, Ahmed Naveed(2010), "Impact of Service Quality of Short Messaging Service on Customers Retention", and Empirical study of Cellular Companies of Pakistan, International Journal of Business and management, Vol.5, No.6

(2) Walter Balfe & Others(2006), "Quality in Education and Training", Published by the Federal Ministry for Education, Science and Culture 5, 1014 Vienna. Austria. [www.bmbwk.gv.at](http://www.bmbwk.gv.at)

:			
:	<b>Zamir Dika<sup>(2)</sup></b>		-
:	<b>Unesco<sup>(3)</sup></b>		-

(1)Anderson, Gina, (2006)," Assuring Quality/Resisting Quality Assurance: Academics, responses to quality in some Australian universities," Quality in Higher Education,Vol.12,No.2,July.

(2)Zamir Dika,(2006), "Quality Assurance theoretical implication and practical Implication Quality Versus Standards in the Case of SEEU" European Forum for Quality Assurance technische University Munchen. Munich, Germany, 23-25 November.

(3)Unesco(2005), "International Implementation Scheme" Section for Education for Sustainable Development (ED/PEQ/ESD) Division for the Promotion of Quality Education UNESCO, web:www.nesco.org/educationaldesd.

	<sup>(1)</sup> AL bandary		-
	<sup>(2)</sup> Laurie		-

---

(1)Al-bandary. Mohammed Sulaiman,(2002), "Meeting the challenges: The development of quality assurance in Omans Colleges of Education", Higher Education, Springer,(5).

(2)Laurie , Loma(2004) Embedding quality : the challenges for higher education , Quality Assurance in Education, Vol 12,iss.4Pp:157-167.

:	( <sup>1</sup> )Wiklund,et,al		-

:

/

/ /

/ /

/ /

/ /

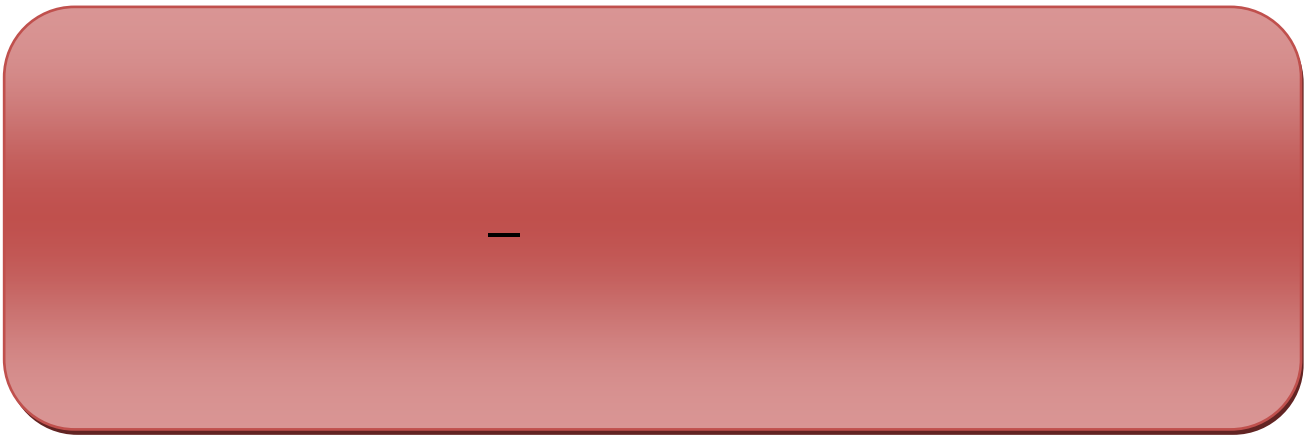
---

(1)Wiklund, Hakan, et al ,(2003)" Innovation and TQM in Swedish higher education-possipilities and pitifalss ", Journal: Quality Assurance in Education ,V:15 N:2Pp:99-107. Emerald Group publishing Limited, UK.

/ /

/ /





:

:



:

//

//

//

//

//

//



:

:

<sup>(1)</sup>(Fernandez, & others, 2004)

<sup>(2)</sup>(Chini, 2004).

---

(1) Fernandez, I, B. Gonzalez, A. Sabherwal, R. (2004). Knowledge management challenges, solutions, and technologies: Pearson Education, Inc., New Jersey, United States of America.

(2) Chini, Tina, C. (2004) Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations Vienna University of Economics and Business Administration: First, Published Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.

( ) ( ) (١).  
: //

(٢). ( )  
" ( )  
."  
( )

---

(1) ( ) " ( ) :

(2) العلول، سمر محمد (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة .

" ( ) (3)

( ) (4)

(1) (Drucker, Peter, 2002)

(2) (Seng & Other, 2002)

: ( )

:

:

: //

(3) (Marquardt, 2002)

---

(1) Drucker, F. Peter (2002) "management challenges for the 21<sup>st</sup> century" Ellickson C.M. "Determinants of job satisfaction of municipal . Government employees" public personal management Vol.31, No.3 PP.343-339.

(2) Seng, Chanveng & others, 2002, The contributions of knowledge Management to Workplace learning, The journal of Workplace learning, Vol.14, No.4, PP 138:147 .

( ) (3)

: •

:

: •

( )  
)

(

: //

---

(1) Marquardt, Michael J. (2002):"Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning" U. S.A Davis- Black publishing Company .



" ( ) ( )

."

( ) ( ) T.Bakeman

:

: -1

:( ) -2

:( ) -3

) -4

.(

: //

---

.. . " : "( ) (1)  
 . : ( ) (2)

" ( )

"

"Wiig"

).

( )

(Saito et al,2007)

"

( )

"

" (1)

" (2)

(3) Saito, A,K. umemota, and Mikeda, "A strategy based ontology of knowledge Management technologies", Journal of knowledge Management,11,(1):97-114,2007 .

: //

)

.( ) (

( ) (Bruce A. Pasternack and Alpert,1998)

"

: //

.( ) (EL-Korany,2007).

---

(1)

(2) Bruce A. Pasternack and Albert J. Viscio, The Corporation: Transforming Your Organization for Growth and Prosperity, Simon& Schuster, February 17,1998 .

(3) El-Korany(2007) A knowledge management application in enterprises, International Journal of Management and Enterprise Development, Volume 4, Number6,P.693-702.

:

:

-1

### Knowledge Combination

Knowledge

Socialization

Davenport )

(1).(&Prusak,2000

:

-2

.Internalization

Externalization

:

-3

Exchange

Socialization.

(1) Davenport and Prusak (2000). Working with knowledge : how organization managing what they know" , Harvard business school press, Boston.www.print.com,(last viewed: 29.5.2010),

(1). (Zack, 2001)

: - 2

Direction

Routines

(2). (Buckman, 2004)

---

(1) Zack, M.H (2001)," Developing a knowledge strategy: epilogue". Available at: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles>. (Access date: 22Dec(2010)).

(2) Buckman, R.H. (2004). Building a knowledge driven organization, New York: McGraw-Hill.



//

//

//

//

//

//





:

know-how

.

( )

.

: //

: Tacit Knowledge

( )

.

Anthropology

( )

(1) Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004). Knowledge management challenges, solution, and technologies : Pearson Education , Inc., New jersey, United states of America .

The Social Contract

.Information Gatekeepers

(1)( )

."

(2)(Cowan,2000)

: (3)(wig,1993)

- 
- 
- 
- 

---

(1) : ):" " ( ) (1)

(2) Cowan, Robin.C,& David, Paul A & Foray, Dominique,(2000)" The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness," Industrial and Corporate Change, Oxford University Press, v. 9, N.2, Pp211-53, June .

(3) Wiig,Karl.(1993). Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use Knowledge U.S.A Schema Press, P 53.

(Wiig)

:

- 1

- 2

- 3

- 4

(Nonaka,1994)

(1).

:

---

(1) Nonaka, I.(1994) "Dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, 5, 1,14-37.

•

•

•

•

•

"

:

//

:<sup>(1)</sup>( )

**Personal Knowledge :**

•

**Context Dependency :**

•

**Efficiency Enhancing :**

•

---

(1)

Image Formation and Recognition : •

**Handling of Human Relationship :** •

**Judgment Facilitating :** •

Estimation and Envisioning Capability: •

**Physical Maneuverings:** •

( )

**Dependence on the Style and Way of** •

**Working**

شكل رقم (٢)



: //

.( ):

∴ -

( ) "Empirical Knowledge"

: ( ) (Fernandez et al,2004)

Expert

:

**Associational Expertise :** -

.

**Motor Skills Expertise :** -

.

Deep Expertise **Theoretical Expertise :** -

---

(1) Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker(2009) Knowledge management-what makes the success, International Journal of Technology Management , Volume 45, Number 3-4/ 2009 P380-389.

(2) Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004)

": ( ) ( )

" ( ) ( : )

"

:

:

-

:

//

---

" (1)

" (2)



:

-1

-2

-3

(6). ( ) .

:

//

:

:

///

:

:

:( )

-

:( )

-

:

( )

(1)

-

:( ) -

.

:

.

:

///

: -

.

: -

.U

: -

(<sup>1</sup>).

: //

"

"

.

\_\_\_\_\_

. - (1)

من (Nonaka, 2004)Takeuchi, و (Nonaka ,1998) و (Wickham,2001) و (Warner & Witzel,2004)

- : Socialization -
- : Externalization -
- :Combination -
- :Internalization -

( )

( )

Articulate

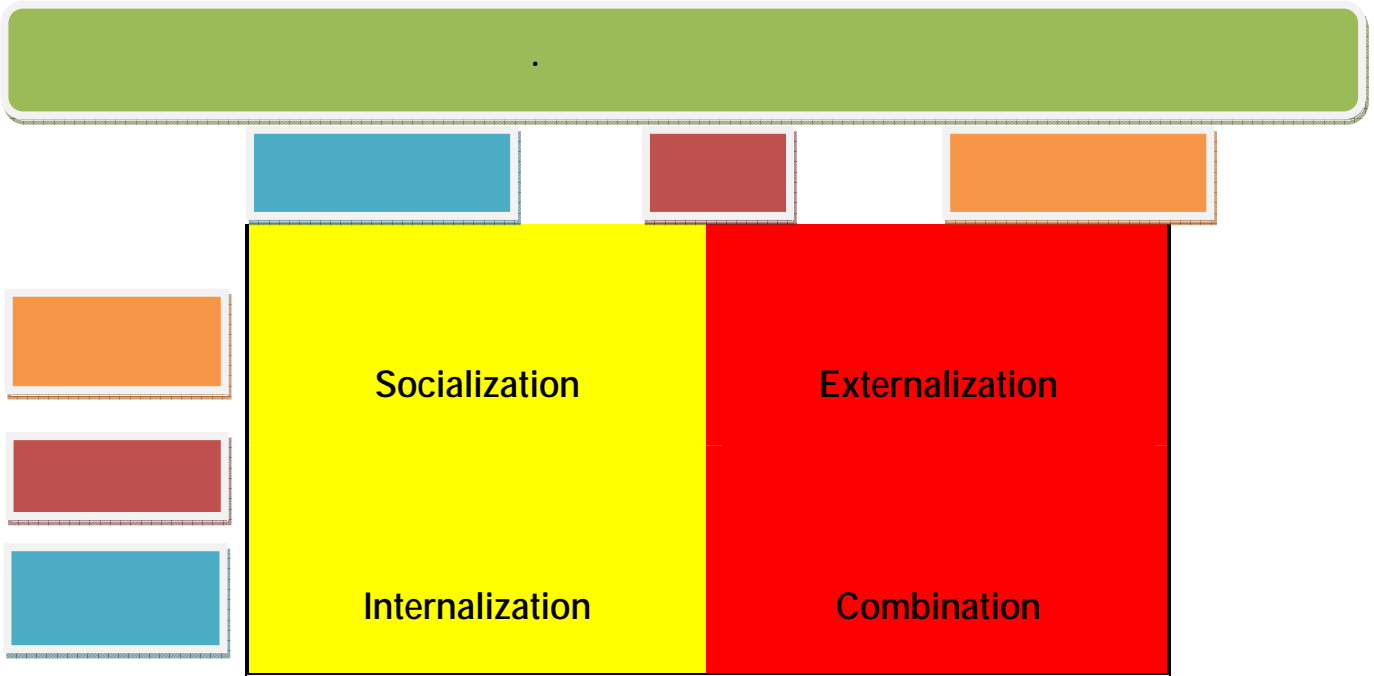
( )

( )

Stretch

- 
- (1) Nonaka ,Ikujiro and Takeuchi , Hirotaka ( 2004 ) "**Hitotsubashi on Knowledge Management**" , Singapore , John Wiley & Sons ( Asia ) Pte Ltd.
  - (2) Nonaka ,Ikujiro ( 1998 ) "**The Knowledge – Creating Company , Harvard Business Review on Knowledge Management**" , U.S.A. , Harvard Business School Press
  - (3) Wickham , P. A. ( 2001 ) "**Strategic Entrepreneurship**" , Harlow , England , Prentice Hall
  - (4) Warner , M. and Witzel , M. ( 2004 ) "**Managing in Virtual Organizations**" , Australia , Thomson

شكل رقم (٣)



المصدر : Nonaka , Ikujiro & Takeuchi , Hirotaka ( 2004 ) Hitotsubashi on Knowledge Management , Singapore , John Wiley & Sons ( Asia ) Pte Ltd, 66

( )

( ) ( )

Epistemology :  
Knowledge Spiral .Ontological

( ) ( Nonaka, & Takeuchi, 2004 )

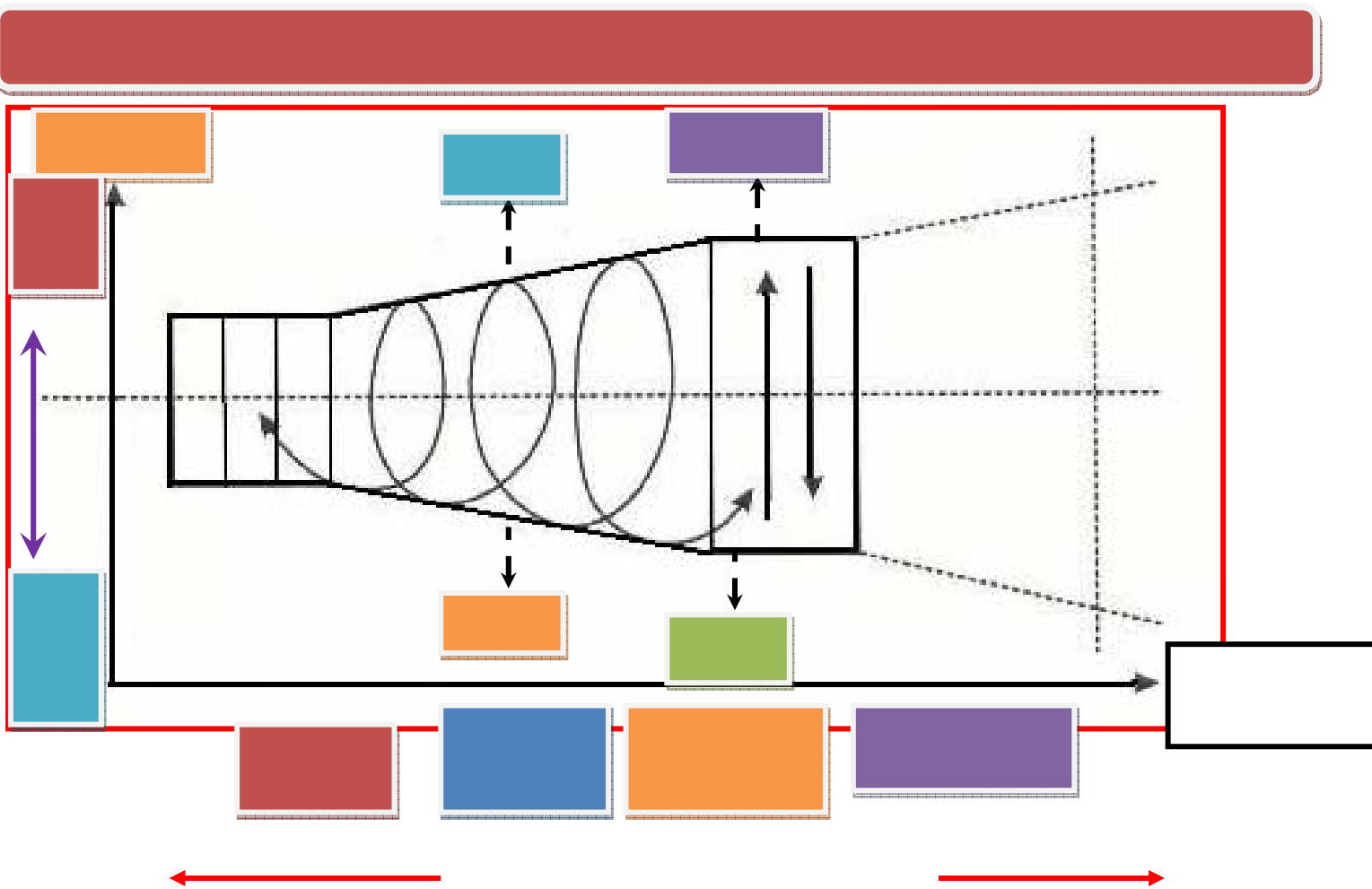
(1)

Phatak & )

(Bhagat , 2005)

( )

شكل رقم (٤)



المصدر: Nonaka , Ikujiro & Takeuchi , Hirotaka ( 2004 ) Hitotsubashi on Knowledge Management , Singapore , John Wiley & Sons ( Asia ) Pte Ltd , p. 67

(1) Phatak , A. V. , Bhagat , R. S. and Kashlak , R. J. ( 2005 ) "International Management" , Boston , McGraw

( )

Inter – Christina Ahmadjan .

) Organizational Knowledge Creation : Knowledge and Networks

( Nonaka & Takeuchi , 2004 , 227

Toyota

Silicon Valley .

Saxenian

( Coakes, 2003, p:32)

:

-

Analogy

Metaphor

-

-

-

(Lotus Notes) :

( Microsoft,Outlook )

Lessons Learnt







:

:



## المبحث الأول

### مكونات جودة الخدمة التعليمية

#### المقدمة

١/١/٣ تعريف جودة الخدمة

٢/١/٣ مفهوم جودة الخدمة التعليمية

٣/١/٣ مبررات قياس جودة الخدمة

٤/١/٣ ضمان الجودة التعليمية

٥/١/٣ شروط ضمان الجودة في التعليم

٦/١/٣ أبعاد جودة الخدمة التعليمية



:

( ) ( )

( )

)  
( )

: //

"

( ) "

" (1)

" (2)

: (3)

"

( )"

"

( )"

( )"

"

( )"

( )

"

(<sup>⊖</sup>)"

:

//

"

(<sup>⊖</sup>)( )

-

-

"

\_\_\_\_\_

-

(1)

(2) C. Robert pennella(2004)"Managing the metrology sestem" ASQ quality press.

:

-

(3)

(4)

(5)

( )

(6)

- - -

"

" (1) ( )

"

:

(1)(Crosby, 1984)

"

"

"

"

---

( )

(1)

(2)Crosby, p.1984:Quality is Free. New York: McGraw Hill.

:

//

<sup>(1)</sup>(whitely:1995)

:

-

-

-

).

<sup>(1)</sup>(

---

(1) Whitely, R .1995; The Customer Driven Company. Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company Inc.

:

(2)



( )

.( )

.( )

.( )

:

- =

:

= -1

< -2

> -3

:

:

:

:

. 1

. 2

. 3

. 4

. 5

:

:

. 1

. 2

. 3

. 4

:

:

( ) ( )

( )

( )

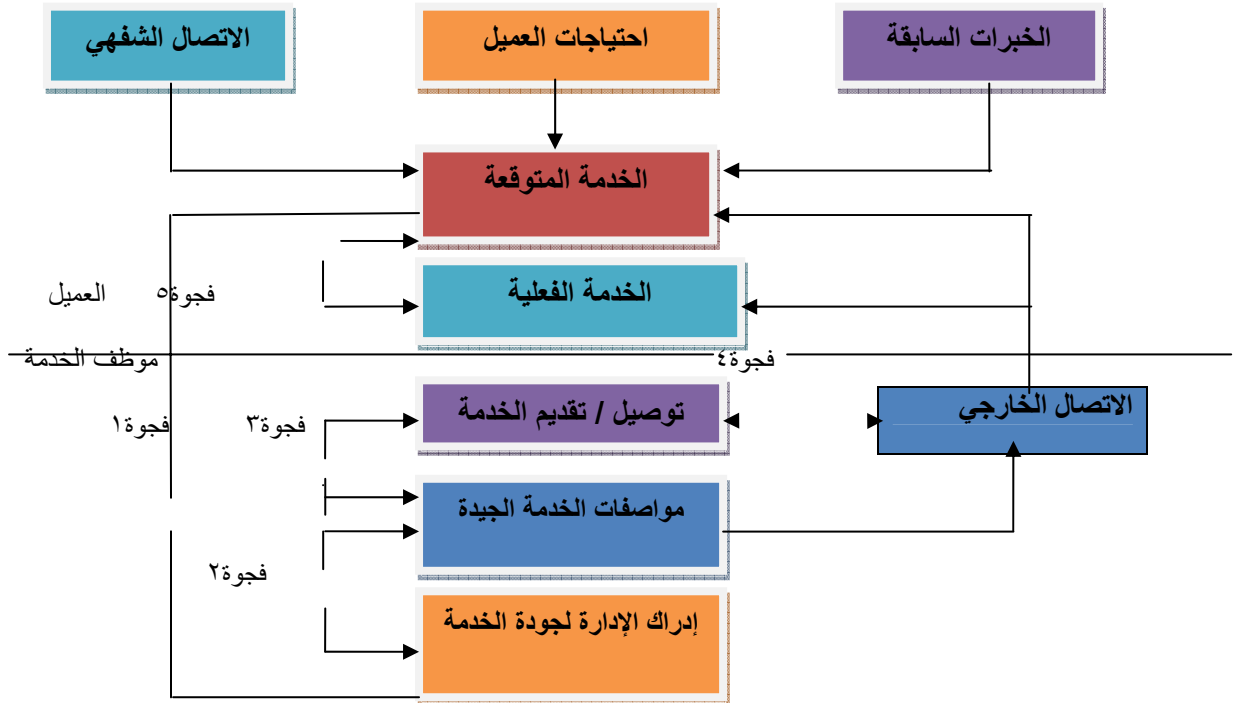
-

"

(1)

شكل رقم (٥) (١)

### نموذج الفجوات SERVQUAL لقياس جودة الخدمة



Parasuraman, Zeithaml, Berry, "A conceptual model of Service Quality and its Implication for Future Research", Journal of Marketing, Fall,1985,pp.5-41.

:

(٢) ( )

:

:

(1) Parasuraman, Zeithaml, Berry, "A conceptual model of Service Quality and its Implication for Future Research", Journal of Marketing, Fall,1985,pp.5-41.

"

"

(2)

: / / /

)

(

: / / /

: / / /

.  
:  
/ / /

.  
:  
/ / /

)

.(

: / / /

:

//

(1):

" "

.

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

---

:

.

(1)

: //

)

( )

<sup>(1)</sup>( .

<sup>(2)</sup>( )

<sup>(3)</sup>( )

**:Tangibles**

///

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.( )

"

"

:

"

(1)

(2)

"

"

(3)

..

$\cdot^{(1)}( \quad )$

-

$:\cdot^{(2)}( \quad )$

:

$\cdot \quad \dots$

$( \quad )$

:

$\cdot \quad \dots$

$\cdot^{(3)}( \quad )$

.

$( \quad )$

.

$( \quad )$

"

"

---

(1)

(2)

(3)



(Windows ,Excel) ( )

**:Reliability** / / /

.( )

.

.

( )

.

( )

( )

( )

.(<sup>1</sup>) ( )

( )

,(Christopher, et.al.,2004)

---

(1)

**:Responsiveness**

///

.( )

.<sup>(1)</sup>( , )

(Christopher,et.al.,2004)

( )

Flexibility

---

(1)

( )

**:Assurance**

**///**

**:Empathy**

**///**



## المبحث الثاني

### التعليم العالي والمؤسسات الفلسطينية

#### مقدمة

١/٢/٣ أهداف التعليم العالي في فلسطين

٢/٢/٣ شروط تطبيق الجودة في التعليم العالي

٣/٢/٣ معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي

٤/٢/٣ الجامعات الفلسطينية



:

( ).( ).

( ).( )

:

//

:

" (1)

" (2)

: ( )

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

( )

:

//

---

" (1)

" (2)



:

.(

)

:

-

-

-

-

-

-

:

:

-2

-

-

-

-

-

: -۳

( - )

)

.(

: -۴

: -۵

(.)

:

//

---

(1)

(1). (Srikanthan and Dalrymple,2003)

:

)

-1

(2).(Lewis and smith,1994)(

-

-

( )

-

:(1)(Sirvanci,2004)

-2

---

(1) Srikanthan ,G & Dalrymple, J. (2003): "Developing Alternatives for Quality in Higher Education. International Journal of Education Management, 17, issue 3, pp. 36-126.

(2) Lewis and smith,1994.

(3) Sirvanci, M .(2004): "TQM Implementation :Critical Issues for TQM in Higher Education". "The TQM Magazine. 16, issue 6, pp. 382-386.

( )

:

-۳

<sup>(۱)</sup>(Sirvanci,2004)

<sup>(۲)</sup>(Lewis and Smith,1994)

:Difference and Exemption

-

---

(1) Sirvanci,2004

(2) Lewis and smith,1994

.  
: Uniqueness -

.  
:Individualism VS the Team -

.  
:The System VS the Individual -

%

.  
:Continuous Improvement -

:

-4

(1)(Sirvanci, 2004)

-5

(2)(Harvey,1995)

-

-

-

-

---

(1) Sirvanci,2004

(2) Harvey, L. (1995): "Beyond TQM". Quality in Higher Education. 1, issue2, pp.46-123.

//

:

.

:

-

-

)

.(

-

:

///

/

: / / / /

: / / / /

: / / / /

•

•



•

•

•

•

•

•

•

•

( )

: - / / /

: / / / /

-

---

(1) <http://www.alaqsa.edu.ps>

.  
( ) :

:

.

.

:

///

:

-

/

:

-

: -

.

: -

: -

: -

.

: -

: -

: -

: -

: -

: -

:

/ / / /

: -

.

: -

.

: -

. /

: -

: -

. : -

.

.

:

.

-

.

-

.

-

.

-

-

<sup>(1)</sup>.(IAU)

-

: / / /

: / / / /

:

:

---

(1) <http://www.alazhar.edu.ps>

.

:

-

.

:

.

:

///

:

/// //

-1

-2

-3

-4

:

-1

-2

-3

:

/ / / /

:

AARU	-١
FUIW	-٢
ICDE	-٣
AAOU	-٤
(١).E-OMED	-٥

---

(1) <http://www.qud.edu.ps>





# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية



:

## ١/٤ فروض الدراسة

:

://

( )

( )

يتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية :

:

)

•

(

.

)

•

(

.

:

)

•

(

.

)

•

(

.

:

)

•

(

.

)

•

(

.

:

/

:

:

-

.(

):

- :

)  
.(

: /٤

( )

قطاع غزة.

### أسلوب جمع بيانات الدراسة

:

: ■

)

)

(

.(

: ■

: /

%

%

:

$$n_0 = Z^2 \alpha / 2 PQ / d^2$$

:

$$n_0 = (1.96)^2 \times 0.15 \times 0.85 / (0.05)^2 = 196$$

% ,

:

$$n_0 = (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 / (0.05)^2 = 385$$

% ,

:

:

( )

( )

:

( )

:

/

( )

SPSS

:

:

:

. ( ) ( ) ■

. ( ) ( ) ■

. ( ) ( ) ■

. ( ) ( ) ■

. ( ) ( ) ■

**T-Test " "**

**. Internal Consistency**

**. Cronbach Alfa**

:(One Seample T.test)

T .

" "

/

( )

:

( )

( )

-		
-		
-		

:

:

( )



%

.(SPSS)

( )  
:

( )

sig		
,	** ,	
,	** ,	
,	** ,	

, ( ) , r (\*\*)

( )

,

.

■

( )

( )

( )

( )

sig			
,	**		
,	**		
,	*		
,	**		
,	**		
,	**		

( ) r (\*\*)

( )

( )

( )

( )

■

: ( )

( )

( )

sig			
,	**		
,	**		
,	**		
,	**		
,	**		
,	**		

, ( ) , r (\*\*)

( )

( )

( )

( )

: ( )

( )

( )

sig			
'	**		
'	**		
'	**	( )	
'	**		
'	**		
'	**		

( ) r (\*\*)

( )

( )

( )

/

\_\_\_\_\_

( )

:

( )

( )

-		
-		
-		
-		
-		

:

:

( )

%

.(SPSS)

■

( )

:

( )

Sig		
,	**	,
,	**	,
,	**	,
,	**	,
,	**	,

, ( ) , r (\*\*)

( )

,

.

■

)  
 ( ) ( )  
 ( )  
 ( )

Sig			
	**		
	**		
	**		
	**		
	**		
	**		

( ) r (\*\*)

( )  
 ( )  
 ( )

( )

■

:( )

( )

( )

,	**	.	
,	**	.	
,	**	.	
,	**	.	
,	**	.	
,	**	.	

, ( ) , r (\*\*)

( )

( )

( )



( )

▪

:( )

( )

( )

Sig			
,	**		
,	**		
,	**		
,	**		
,	**		

( ) r (\*\*)

( )

( )

( )

( )

▪

:( )

( )

( )

Sig			
,	** ,		
,	** ,		
,	** ,	)	
,	** ,	.(	
,	** ,		
,	** ,		
,	** ,		

( ) , r (\*\*)

( )

( )

( )

( )

:( )

( )

( )

Sig			
,	** ,		
,	** ,		
,	** ,		
,	** ,		
,	** ,		
,	** ,		

( ) , r (\*\*)

( )

( )

( )

spss

( )

:

( )

,		,	
,		,	
,		,	
,			
,			
,		,	

( )

.

/

( - - - )

( - )

//

( )

:

( )

۸۷,۳	۱۴۴		
۱۲,۷	۲۱		
%			
۶۳	۱۰,۴		
۱۲,۱	۲۰		
۲۴,۸	۴۱		
%			
۳۱,۰	۵۲		
۳۷	۶۱		
۳۱,۰	۵۲		
%			
۳۹,۴	۶۰		
۳۰,۳	۵۰		
۱۷,۶	۲۹		
۱۲,۷	۲۱		
%			

( )

)

.(

//

( )

:

( )

εο,9	72.		
οε,1	731		
%			
18,3	247		
ε8,1	70.		
3.,3	ε1.		
3,3	εε		
%			
οο,7	7ο1		
33,ο	εο2		
ε,ο	71		
7,ε	87		
%			

( )

.( )

/

-

:

-

-

:

( )

-

	<b>z</b>		
'	'		
'	'		
'	'		
'	'		
'	'		
'	'		
'	'		
'	'		
'	'		

(Sig)

$\alpha = ,$

(One Sample T.test)

( , )

T

(Sig)

( , )

(Sig)

( )

( )

:

■

. ( )

( )

	(sig)	" "					
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	.	,		
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	,	,		

( $\alpha \leq ,$  )



( , ) ( )  
 (sig) , ) (% , )  
 (  $\alpha \leq$  , ) ( , )

: ■

. ( )

( )

	(sig)	" "					
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	,	,		

(  $\alpha \leq$  , )

( , ) ( )  
 (sig) ( , ) (% , )  
 (  $\alpha \leq$  , ) ( , )

:

■

. ( )

( )

	(sig)	" "					
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	,	,		
	,			,	,		
	,	,	,	,	,		
	,	,	,	,	,		

(  $\alpha \leq$  , )

( , ) ( )  
 (sig) ( , ) (% , )  
 (  $\alpha \leq$  , ) ( , )

.

:

▪

. ( )

( )

	(sig)	" "					
	'	'	'	'	'		
	'	'	'	'	'		
	'	'	'	'	'		
	'	'	'	'	'		
	'	'	'	'	'		
	'	'	'	'	'		

(  $\alpha \leq$  , )

( , )  
 (sig) ( , ) (% , )  
 (  $\alpha \leq$  , ) ( , )

": :  
 ) ( )  
 ( ."  
 " :  
 )  
 ." ( )  
 )  
 .( )  
 :  
 ( )

,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	R2	
,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	Sig	

: ( )

% .1

% .2

% .3

% .4

% .5

":

( )

)

.(

( )

:

( )

'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	R2	
'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	sig	

: ( )

% , .)

% , .۲

% , .۳

% , .۴

% , .۵

":

)

." (

)

.(

( )

:

( )

,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	R2	
,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	Sig	

: ( )

% .1

% .2

% .3

% .4

% .5

":

( )

"

)

.(

( )

:

( )

,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	R2	
,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	sig	

: ( )

% , .)

% , .۲

% , .۳

% , .۴

% , .۵

" :

)

(

)

.(

( )

:

( )

,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	R2	
,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	Sig	



: ( )

% .)

% .۲

% .۳

% .۴

% .۵

":

( )

."

)

.(

( )

:

( )

,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	R2	
,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	Sig	

: ( )

% , .)

% .۲

% , .۳

% , .۴

% , .۵

%

**SPSS**

)

":

)

(

."

(

# الفصل الخامس

## خلاصة الدراسة والنتائج والتوصيات

١/٥ خلاصة الدراسة

٢/٥ نتائج الدراسة

٣/٥ توصيات الدراسة



:

:

.

)

(

)

(

.

/

:

.

)

(

)

(

.

":

)

(

)

(

•

•

•

) :

.(

:

:

:

(

)

/

:

:

:

-

-

-

-

-

-

:

-

.

-

.(

)

-

.(

)

-

.(

)

-

-

-

/

:



الرقم	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
١	ضرورة تبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة خدمة التعليم.	- تعميق مفهوم المعرفة الضمنية - دعم الدراسة العلمي والميداني في هذا المجال. - الاهتمام بتنظيم الندوات والمؤتمرات داخل الجامعة.	وزارة التربية والتعليم العالي	بصفة مستمرة
٢	العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.	- تقديم الحوافز وتشجيع الإبداع والابتكار.	الإدارة العليا في الكليات والجامعات	بصفة مستمرة
٣	تعزيز ما يتمتع به أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من خبرات ومهارات وذلك من خلال عقد ورش العمل وتطويرهم.	- مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات المحلية والدولية.	إدارة الموارد البشرية في الجامعات والكليات	بصفة مستمرة.
٤	تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة وإعطائهم دوراً أكبر في مجال تطوير عضو هيئة التدريس والطالب الجامعي، ومنحهم صلاحيات لتطوير إدارة الجودة الشاملة لدى أقسامهم.	- توفير كل الإمكانيات اللازمة للأستاذ الجامعي (مكاتب - أجهزة حاسوب - خدمة انترنت) والتي تساعده على القيام بمهامه المطلوبة على أحسن وجه. - تسهيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لدعم تطبيق الجودة في الجامعات.	وزارة التربية والتعليم العالي الإدارة العليا في الجامعات والكليات	بصفة مستمرة

الرقم	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
٥	إن اهتمام الجامعة بالجانب المعرفي سواء في تبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، أو في حصولهم على المعرفة يزيد من مشاركتهم للمعرفة.	- عقد لقاءات دورية في الأقسام الأكاديمية يتم من خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في أنشطة القسم مثل: عرض أساليب جديدة في طرق التدريس وتقديم المعلومة للطلاب، أساليب لجذب اهتمام الطلبة، أنشطة تعليمية مختلفة، مع ضرورة التوثيق لما يتم التوصل إليه من نتائج وحفظه بشكل يسهل الرجوع إليه والاستفادة منه عند الحاجة.	الإدارة العليا في الكليات والجامعات	بصفة مستمرة
٦	الارتقاء بمستوى المعرفة الضمنية بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، وبين الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض.	- رفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.	الإدارة العليا في الجامعات والكليات والمعاهد.	بصفة مستمرة
٧	الاهتمام والتركيز على تحويل المعرفة الضمنية لدى الهيئة التدريسية بالجامعات إلى معرفة واضحة وصريحة، يمكن تنميتها واستغلالها والاستفادة منها بالشكل الصحيح ضمن برنامج عمل محدد مسبقاً، الأمر الذي يرفع من كفاءة العمل بالجامعة.	- أن تبادر وزارة التربية والتعليم العالي بوضع إستراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بما يتفق مع إمكانياتها.	وزارة التربية والتعليم العالي والإدارة العليا في الجامعات والكليات.	بصفة مستمرة

# المراجع العربية والأجنبية

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية



## المراجع العربية والأجنبية

- : :  
-  
) -  
(  
) " : -  
(  
) -  
(  
) : -  
(  
) -  
(  
) -  
(  
) : -  
(  
) -  
(  
) : -  
(  
) -  
(  
) : -  
(  
) -  
(

. . . -  
 . ( )  
 . ( : ) -  
 : -  
 . ( - ) -  
 ) -  
 .( -  
 .( ) -  
 ) -  
 .( -  
 : -  
 ) -  
 .( -  
 ) -  
 . ( -  
 ) -  
 .( -  
 ) -  
 : -  
 .( -  
 ) -  
 .( -  
 ) -  
 .( -  
 ) -  
 : -  
 .( -  
 ) -  
 : -  
 .( -

\_\_\_\_\_ -  
-1

)

.(

-2

.(

)

-3

.(

)

-4

)

.(

)

-

-5

.(

-6

)

.(

-7

)

.(

-8

)

.(

-9

-

)

.(

		-۱۰
	)	
	.	(
		-۱۱
)		-
	.(	
		-۱۲
.(		)
		-۱۳
	)	
	.(	
		-۱۴
)		
	.(	
		-۱۵
)		
	.	(
-		-۱۶
	)	
	.(	
	:	-۱۷
.(		)
		-۱۸
.(		)



)

-19

.(

-20

.(

-21

)

.(

-22

)

.(

-23

)

.(

-24

"

.(

)

:-

)

-1

.(

-2

.(

)

-3

( )

)

.(

-4

)

.(

-5

)

(

-6

)

-

(

-7

)

.(

-8

.

-

(

)

-9

)

(

)

-10

.

( )

-11

)

.

-

(

-12

)

"

.(

(

)

-13

)

.

-

(

-14

)

(

-15

. - ( ( ) ( ) ) )

: \_\_\_\_\_ -

)

-1

.(

"

-2

( : )

"

-3

.( : )

-4

)

.( :

-5

-

.( - )

-6

- : )

.(

"

:

-7

.( : )

-8

-

-

.( : )

-٩

"

.( : )

"

-١٠

.( : )

-١١

. - ( - )

-١٢

( - )

:

-١٣

- )

.( -

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ahmed, Zulfqar, Ahmed ishfaq, Nawaz, Muhammad, Osman Ahmad, Shaukat, Muhammad, Ahmed Naveed(2010), "*Impact of Service Quality of Short Messaging Service on Customers Retention*", and *Empirical study of Cellular Companies of Pakistan, International Journal of Business and management*, Vol.5, No.6.
- 2- Cowan, Robin. C, David, Paul A and Foray, Dominique,(2000),"*The Explicit Economics of knowledge Codification and Tastiness, Industrial and Corporate Change,Oxford University press*,Vol.9,No.2,pp 211-53, Jun.
- 3- Selamat , Mohamad Hisyam and Choudrie,Jyoti,(2004),"*The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities*",*Journal of Knowledge Management*,Vol.8,No.2,pp,128-139.
- 4- Spender,J.C(1996)"*Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm*"*Strategic Management Journal*.17,45-62.

- 5- Unesco(2005), "International Implementation Scheme" Section for Education for Sustainable Development (ED/PEQ/ESD) Division for the Promotion of Quality Education UNESCO, web:www.nesco.org/educationaldesd.
- 6- Watanuki(2008),"*Virtual Reality Based Job Training and Human Resource Development for Foundry skilled workers, International Journal of Cast Metal Research*,"Vol.21,No.1-4,pp.275-280.
- 7- Walter Balfe &Others(2006), "*Quality in Education and Training*", Published by the Federal Ministry for Education, Science and Culture 5, 1014 Vienna. Austria. www.bmbwk.gv.at.
- 8- Wiig Karl(2003)" *Knowledge Management Foundations (Arlington: Strategic Management Journal*, Vol. 17,pp,45-62.
- 9- Zamir Dika,(2006), "*Quality Assurance theoretical implication and practical Implication Quality Versus Standards in the Case of SEEU*" European Forum for Quality Assurance technische University Munchen. Munich, Germany, 23-25 November.
- 10- Foos, Ted; Schum, Gary & Rothenberg, Sandra,(2006), "*Tacit Knowledge transfer and the knowledge disconnect*", *Journal of Knowledge Management*, Vol.10,No.1.6-18.
- 11- Mitri, Michel,(2003),"*Applying tacit knowledge management techniques for performance assessmen* ".Computers & Education, Vol.41.pp173-189.
- 12- Selamat, Mohamad, Hisyam & Choudrie, jyoti.(2004), "*The diffusion of tacit knowledge and its implications on information system: the role of meat-abilities*". *Journal of knowledge Management*,Vol.8 No.2,pp128-139.
- 13- Luilana, Scorta, (2007),"*The role of tacit knowledge management in ERP systems implementation.*" Working Paper.
- 14- Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amaratunga and Richard High,(2007)" *Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective*" ,*Journal of knowledge Management*, Vol.11,No.1,pp.115-126.
- 15- Laurie , Loma(2004) "*Embedding quality : the challenges for higher education* , *Quality Assurance in Education*, Vol .12,iss.4pp.157-167.

- 16- Wiklund, Hakan, et al ,(2003)" *Innovation and TQM in Swedish higher education- possibilities and pitfalls*", Journal: Quality Assurance in Education ,Vol.15 No.2 ,pp.99-107. Emerald Group publishing Limited, UK.
- 17- Anderson, Gina, (2006),"*Assuring Quality/ Resisting Quality Assurance : Academics, responses to quality in som Australian universities,*" *Quality in Higher Education*, Vol.12,N2July.
- 18- Al-bandary. Mohammed Sulaiman,(2002), "*Meeting the challenges: The development of quality assurance in Omans Colleges of Education*", Higher Education, Springer,(5).
- 19- Davi Nakano, Jorge Muniz Jr and Edgard Dias Batista Jr(2013):" *Engaging environments: tacit knowledge sharing on the shop floor.*
- 20- Graften Whyt and Selwny Classen,(2012)"*Using Storytelling to elicit tacit knowledge from Smes.*
- 21- Nonaka , Ikujiro (1998)" *The Knowledge- Creating Company Harvard Business Review on Knowledge Management*" U.S.A., Harvard Business School Press.
- 22- Warner , M. and Witzel , M. ( 2004 ) "*Managing in Virtual Organizations*" , Australia , Thomson.
- 23- Wickham , P. A. ( 2001 ) "*Strategic Entrepreneurship*" , Harlow , England , Prentice Hall Wamer, M and Witzel, M 2004"*Managing in Virtual Organization*", Australia, Thmson.
- 24- Nonaka ,Ikujiro and Takeuchi , Hirotaka ( 2004 ) "*Hitotsubashi on Knowledge Management*" , Singapore , John Wiley & Sons ( Asia ) Pte Ltd.
- 25- Bruce A. Pasternack and Albert J. Viscio,(1998), "*The Corporation: Transforming Your Organization for Growth and Prosperity*, Simon& Schuster, February 17.
- 26- Buckman, R.H.(2004), *Building a knowledge drive organization*, New York: McGraw-Hill.
- 27- C. Robert pennella(2004)"*Managing the metrology sestem*" ASQ quality press.
- 28- Chini, Tina, C.(2004), "*Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations Vienna University of Economics and Business Administration: First, Published Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.*

- 29- Cowan, Robin.C,& David, Paul A & Foray, Dominique,(2000)," *The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness*," Industrial and Corporate Change, Oxford University Press, v. 9, N.2, Pp211-53, June.
- 30- Crosby, p. (1984), *Quality is Free*.New York : McGraw Hill.
- 31- Davenport and Prusak (2000), "*Working with knowledge : how organization managing what they know*" , Harvard business school press, Boston.www.print.com,(last viewed: 29.5.2010) ,
- 32- Drucker, F.Peter(2002),"management challenges for the 21st century"  
*Ellickson C.M*" Determinants of job satisfaction of municipal Government employees" public personal management Vol.13,No3 pp343-339.
- 33- El-Korany(2007), "*A knowledge management application in enterprises*", International Journal of Management and Enterprise Development, v.4, N.6,P.693-702.
- 34- Evan, G. R.& Lindsay, W.M, (2008),"*The Management and Control of Quality*," Canada, Thomson.
- 35- Fernandez, I, B.Conzalez, A. Sabherwal ,R(2004)," *Knowledge management challenges, solutions, and technologies*: ,Pearson Education ,Inc., New jersey, United states of America.
- 36- Gaucher, E.J.& Coffey, R.J.(1993)," *Total Quality in Healthcare: from Theory to Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- 37- Grant, D, Keenoy, T and Osrick, C. (1998),"*Introduction: Organizational Discourse: Of Diversity, Dichotomy And Multi*". In Keenoy, T., Grant, D. and Osrick, C.(Eds), *Discourse and Organization*. London: Sage.
- 38- Harvey, L. (1995), "*Beyond TQM*". *Quality in Higher Education*. 1,issue2, pp.46-123.
- 39- Ishikawa, K . (1985), "*Implementing Total Quality Management*": An Overview. California: Pfeiffer & Company .
- 40- Jablonski, J.R (1991), "*Implementing Total Quality Management*": An Overview. California: Pfeiffer & Company.
- 41- Juran, J.M .(1992), *Juran on Quality by Design:"The New Steps for Planning Quality into Goods and Services"*. New York: the Free Press.
- 42- Little, Stephen and Quintas Ray,(2002) ,"managing knowledge", an essential reader, London, sage publications.

- 43- Marquardt, Michael J. (2002), "*Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*" U. S.A Davis- Black publishing Company.
- 44- Nonaka, I.(1994), "*Dynamic theory of organizational knowledge creation*", *Organization Science*, 5, 1,14-37.
- 45- Nonaka, I, (1998), "*The Knowledge-Creating Company*". Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- 46- Saito, A,K. umemota, and Mikeda(2007), "*A strategy based ontology of knowledge Management technologies*", *Journal of knowledge Management*,11,(1):97-114.
- 47- Seng, Chanveng& others,(2002), "*The contributions of knowledge Management to Workplace learning*", *The journal of Workplace learning*, Vo1.14, No.4, pp 138:147
- 48- Sirvanci, M .(2004), "*TQM Implementation: Critical Issues for TQM in Highre Education*". "The TQM Magazine. 16, issue 6, pp. 382-386.
- 49- Srikanthan ,G & Dalrymple, J. (2003), "*Developing Alternatives for Quality in Higher Education*". *International Journal of Education Management*, 17, issue 3, pp. 36-126
- 50- Tenner, A.R.& Detoro, I.J.(1992), "*Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement* . Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company Inc.
- 51- Whitely, R .(1995), "*The Customer Driven Company*". Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company Inc.
- 52- Wiig ,Karl.(1993), "*Knowledge management foundation*" thinking about thinking how people and organization create represent and use Knowledge U.S.A Schema Press, P 53
- 53- Zack, M.H (2001), "*Developing a knowledge strategy: epilogue*". Available at: [http:// web.cba neu.edu/- mzack/ articles](http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles).(Access date:22Dec(2010).
- 54- Parasuraman, Zeithaml, Berry,(1985),"*A conceptual model of Service Quality and its Implication for Future Research*", *Journal of Marketing*, Fall ,pp.5-41.



- 55- Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker(2009), "*Knowledge management-what makes the success*", International Journal of Technology Management , Vol 45, No 3-4/ 2009 P380-389
- 56- Gibbert, M. ,Leibold, M. and Probst, G.(2009), "*Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value ,*" *European management journal*, Vo1.20,No.4 DECEMBER.
- 57- [http://www.alazhar .edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)
- 58- <http://www.alaqsa.edu.ps>
- 59- <http://www.alquds.edu.ps>



الملاحق



قائمة أسماء المحكمين المختصين

-	..	
-	.	
- -	.	



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

....

....

...

/

-

"

"

"

.

/



-

-:\_\_\_\_\_

( ) ..... : /

-:\_\_\_\_\_

( ) ( ) :

( ) ( ) ( ) :

( ) ( ) - ( ) :

( ) ( ) :

( ) ( ) ( ) ( )

-:\_\_\_\_\_

( ) ( ) :

( ) ( ) ( ) ( ) :

( ) ( ) :

( ) ( ) ( ) ( )

(√) :

:

( )

( )	( )	( )	( )	( )		



( )

( )	( )	( )	( )	( )		

( )

( )	( )	( )	( )	( )		
					( )	

( )

( )	( )	( )	( )	( )		

( )

( )	( )	( )	( )	( )		

( )

( )	( )	( )	( )	( )		

( )

( )	( )	( )	( )	( )		
					)	
					.(	

( )

( )	( )	( )	( )	( )		

## ملخص الدراسة

### " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي "

أولاً: مشكلة الدراسة.

:

ثانياً: أهداف الدراسة

- ١

ثالثاً: فروض الدراسة الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد المعرفة الضمنية ( الخبرة، المهارة، التفكير ) على جودة الخدمة التعليمية(الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة- الثقة والأمان- التعاطف) في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

يشترك منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول

- لا يوجد تأثير جوهري للخبرة على جودة الخدمة التعليمية (الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة – الثقة والأمان - التعاطف) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.
- لا يوجد تأثير جوهري للخبرة على جودة الخدمة التعليمية (الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة – الثقة والأمان - التعاطف) بالنسبة للطلاب.

الفرض الفرعي الثاني

- لا يوجد تأثير جوهري للمهارة على جودة الخدمة التعليمية (الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة- الثقة والأمان- التعاطف) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.



- لا يوجد تأثير جوهري للمهارة على جودة الخدمة التعليمية (الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة- الثقة والأمان- التعاطف) بالنسبة للطلاب.

### الفرض الفرعي الثالث

- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير على جودة الخدمة التعليمية (الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة- الثقة والأمان- التعاطف) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.
- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير على جودة الخدمة التعليمية (الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة- الثقة والأمان- التعاطف) بالنسبة للطلاب.

### رابعاً: هيكل الدراسة

#### الفصل الأول الإطار العام للدراسة

#### الفصل الثاني: المعرفة الضمنية

#### الفصل الثالث: إدارة الجودة

#### الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية



- - )

(

•

•

•

:

•

•

•

•

•

•

## **Absract**

### **The Role of Tacit Knowledge in Improving the Quality of Higher Education Service**

#### **First: the problem of research**

The research seeks to identify the role of tacit knowledge in improving the quality of higher education service. We can achieve this through answering the following question:

What is The role of tacit knowledge in improving the quality of the educational service in Palestinian universities.

#### **Secondly: Goals of Research**

The study aims to pinpoint the extent of the relation between tacit knowledge and the quality of higher education service in Palestinian universities in Gaza governorates.

#### **Thirdly: Hypotheses of research**

**From the basic hypothesis :**

**From the basic hypothesis which is above , there are many minor hypotheses:-**

There is no Significant effect for the tacit knowledge dimensions (experience, skill and thinking ) on the quality of educational service (tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety – sympathy ) in Palestinian universities in Gaza governorates.

#### **Sub hypothesis**

- There is no Significant effect for the experience on the quality of educational service ( tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety – sympathy ) concerning teaching staff.
- There is no a fundamental effect for the experience on the quality of educational service ( tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety – sympathy ) concerning students.

### **Sub hypothesis**

- There is no Significant effect for the skill on the quality of educational service ( tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety – sympathy ) concerning teaching staff.
- There is no Significant effect for the skill on the quality of educational service ( tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety – sympathy ) concerning students.

### **Sub hypothesis**

- There is no Significant effect for thinking on the quality of educational service ( tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety – sympathy ) concerning teaching staff.
- There is no a fundamental effect for thinking on the quality of educational service ( tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety – sympathy ) concerning students.

## **Fourthly: Framework of research**

### **First chapter: the General framework of the study**

This chapter includes a definition of an idea and importance of the study. it contains also the problem and hypotheses of the study that the researcher tries to make sure from its authenticity and it also includes the study approach that the researcher followed.

### **Second chapter: Tacit knowledge**

This chapter includes the concept of knowledge management, its importance, characteristics, sources, kinds and processes of knowledge management .it also contains the concept of tacit knowledge, attraction of tacit knowledge and its techniques and characteristics of knowledge management.

### **Third chapter: Quality management**

This chapter includes a definition of the quality of a service and its concept, the justifications of measurement, the guarantee of the educational service quality and its conditions, service rewards and its dimensions. It also contains the higher education in Palestine, its aims, conditions of applying quality in higher education, its hindrances and an idea about Palestinian universities.

#### **Fourth chapter: the Applied study**

This chapter includes examining the research hypotheses through using the suitable statistical treatments of the variables nature which are being measured. It also includes a full description for the important results that the researcher reached as well as eliciting some recommendations.

#### **Fifthly: the important results**

- 1- There is a correlative relation that is statistically significant between the dimensions of tacit knowledge ( experience – skill – thinking ) and between the quality of higher education quality ( tangible material sides – reliability – response – authenticity and safety )
- 2- There is an increasing moral effect in the responses of teaching staff for the experience on the dimensions of the higher education service.
- 3- There is an increasing moral effect in the responses of teaching staff for the skill on the dimensions of the higher education service.
- 4- There is an increasing moral effect in the responses of teaching staff for thinking on the dimensions of the higher education service.
- 5- There is an increasing moral effect in the responses of Palestinian universities students for the skill on the dimensions of the higher education service.
- 6- There is an increasing moral effect in the responses of Palestinian universities students for the experience on the dimensions of the higher education service
- 7- There is an increasing moral effect in the responses of Palestinian universities students for thinking on the dimensions of the higher education service

#### **Sixthly: study Recommendations**

- The necessity of adopting tacit knowledge as an accessible for development and improvement of the educational service quality.
- Creating a motivated and supportive culture to produce the knowledge and participating it and establishing an environment based on knowledge participation and personal experiences.
- Enhancing the skills and experiences of teaching staffs at Palestinian universities through carrying workshops and developing them.

- Saving all possibilities that are needed for university professor ( offices – computers – internet service) these help him to carry out the required duties at best.
- Activating the role of academic departments chairpersons in Gaza universities and giving them a role in developing the member of teaching staff and university student. They should be given tolls to develop the comprehensive quality management for their departments.
- Holding periodicals meetings in academic departments in which the distinguished practices and experiments are presented as department activities such as presenting new methodology and information for students, other methods for attracting students' attention and various activities. These activities and results ought to be documented in order to retrieve them easily and benefiting from them.
- Paying attention to knowledge side from university whether in exchanging it between students and teaching staff or acquiring it will increase their participation for knowledge.
- Raising the efficiency of teaching staff that suits the modern technological development.
- Developing the level of tacit knowledge between teaching staff and students and between teaching staff and each other.
- Organizing meetings and conferences inside universities.
- Ministry of higher education should put a suitable strategy for applying knowledge management in Palestinian universities according their abilities.
- Concentrating on changing tacit knowledge of teaching staff in universities into a clear knowledge that it could be improved, developed and benefited from it correctly via a programme which is identified in advance in order to raise the efficiency of work in the university.







AIN SHAMS UNIVERSITY  
Faculty of Commerce  
Bus. Administration

# ***The Role of Tacit Knowledge in Improving the Service Quality of Higher Education***

***"Field Study on the Palestinian Universities in Gaza Governorates"***

***A Dissertation of the Thesis Submitted to Obtain***

***A Master Degree in Business Administration***

*Prepared by*

***Hanaa A.M ALmanyrawi***

*Supervised by*

***Prof. Dr. Mamdouh Abdul Aziz Refaiy***

*Professor of Business Administration*

*Faculty of Commerce- Ain Shams University*

***Dr. Ola K. EL.din Hassan***

*Assistant of Business Admini.*

*Faculty of Commerce*

*Ain Shams University*

***Dr. Samy S. Abu Taha***

*Assistant of Business Admini.*

*Arab College of Applied Sciences*

*Gaza Strip*

2015