

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة

Université Mohamed Khider –Biskra

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية -

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

أ/د. إسماعيل حجازي

إعداد الطالبة:

أ/د. مازري منيرة

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ/د. خوني رابح
جامعة بسكرة	مقرا	أ/د. حجازي إسماعيل
جامعة قـالمة	عضوا مناقشا	أ/د. ناصر بوعزيز
جامعة سوق أهراس	عضوا مناقشا	د. منصف بن خديجة
جامعة بسكرة	عضوا مناقشا	د. قريشي محمد
جامعة بسكرة	عضوا مناقشا	د. أقطي جوهرة

الموسم الجامعي: 2017/2018

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت و عليها ما  
اكتسبت، ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا، ربنا و لا تحمل  
علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا، ربنا و لا تحملنا  
مالا طاقة لنا به و اعف عنا و اغفر لنا و ارحمنا،  
أنت مولانا فاتصرنا على القوم الكافرين "

## صدق الله العظيم

(سورة البقرة: الآية 286)

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح والدي العزيز، رحمه الله و طيب ثراه،

إلى التي ستنال معي الشهادة، دون أن تطأ قدمها الجامعة أمي الغالية أطال الله عمرها،

إلى أخي العزيز مجيب الذي أغرقني اهتماما و رعاية و دعما و تشجيعا، و شاركني حلمي في شوق يفوق

شوقي لتحقيق هذا الحلم و بلوغه، و لولا تشجيعه لما أتم هذا الحلم،

إلى إخوتي و أخواتي نصيرة، وفاء، محمد مروان أدامهم الله لي سندا في الدنيا،

إلى زوجي (محمد لمين) الذي قدم لي العون و صبر كثيرا لإتمام هذا العمل،

إلى فرحة حياتي و سعادتي في الدنيا بناتي مرام، مارياء، ملاك،

إلى عائلتي الثانية (أهل زوجي).

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا و حبيبنا محمد و على آله و صحبه أجمعين أما بعد:

يقول الله تعالى في قوله الكريم " لئن شكرتم لأزيدنكم " (سورة إبراهيم الآية 7)

و انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (رواه الترمذي)

فالشكر و الحمد لله أهل المحامد بكل ما يحمد به، سبحانك لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، و لأنه ما كان لهذا العمل أن يتم لولا فضل أناس بعد الله جل و علا.

بداية أخص بالشكر و عظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور/خوني رابح الذي لولا فضله و ودعه لما تمت هذا العمل.

و أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور/حجازي إسماعيل والذي تواضع مشكورا وأشرف على هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الموصول إلى الدكتور/ قريشي محمد على ما قدمه من مساعدة.

وأتقدم بالشكر و العرفان إلى كل السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بمناقشة هذه الرسالة ممثلة بكل من : د/أقطي جوهرة، أ. د/ناصر بوعزيز، د/منصف بن خديجة

و أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم استمارة الاستبيان لما كان لإرشاداتهم من النفع و الفائدة في هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر للإخوة العاملين في المديرية الجهوية للبنوك الجزائرية لتعاملهم و صبرهم معي و الإجابة عن الاستبيان في كل مرة.

و أخيرا أتقدم بالشكر إلى كل يد دفعتني إلى طريق المعرفة.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ب	شكر و تقدير
ت-ز	فهرس المحتويات
د-ذ	فهرس الجداول
ر-ز	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
س	ملخص الأطروحة باللغة العربية
ش	ملخص الأطروحة باللغة الإنجليزية
ط-ع	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل للدراسة	
	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
02	أ. إشكالية الدراسة
03	أ. أسئلة الدراسة
03	أ. أهداف الدراسة
04	أ. أهمية الدراسة
04	أ. منهج الدراسة المعتمد
05	أ. مصادر جمع البيانات
06	أ. حدود الدراسة
07	المبحث الثاني: منهجية بناء الفرضيات
07	أ. الدراسات السابقة
30	أ. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
32	أ. الإسهام الذي تقدمه الدراسة الحالية
33	أ. بناء النموذج الدراسة
35	أ. فرضيات الدراسة
37	أ. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة التنظيمية.
44	أ. مفهوم المعرفة التنظيمية
55	أ. خصائص المعرفة التنظيمية
58	أ. أهمية المعرفة التنظيمية
59	أ. أنواع المعرفة التنظيمية

64	٧. مصادر المعرفة التنظيمية
66	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
66	١. نشأة إدارة المعرفة
68	٢. مفهوم إدارة المعرفة
72	٣. أهمية إدارة المعرفة
76	٤. أهداف إدارة المعرفة
80	المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة و كيفية قياسها
82	١. نموذج Nonaka&Takeuchi
83	٢. نموذج Jason&Gupta
84	٣. نموذج Duffy
84	٤. نموذج Leonard.Barton
86	٧. نموذج OSD Copmtoller
86	٦. قياس فعالية إدارة المعرفة
91	المبحث الرابع: مكونات إدارة المعرفة
91	١. مكونات إدارة المعرفة لمجموعة من الباحثين
92	٢. مكونات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة
93	أولاً: أفراد المعرفة
99	ثانياً: تكنولوجيا المعرفة
107	ثالثاً: عمليات المعرفة
120	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة-إطار نظري -</b>	
122	تمهيد
123	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
126	١. تطور مفهوم الجودة
128	٢. مفهوم الجودة و أبعادها
133	٣. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
138	٤. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
139	٧. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
142	المبحث الثاني: شروط، متطلبات، مراحل، صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
142	١. شروط التحول نحو إدارة الجودة الشاملة
143	٢. متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة
144	٣. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
148	٤. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
149	المبحث الثالث: أدوات تسيير إدارة الجودة الشاملة
149	١. المجموعة الأولى

150	II.المجموعة الثانية
153	III.المجموعة الثالثة
156	المبحث الرابع:إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة
156	I.إسهامات Edward Dming
157	II.إسهامات Joseph Juran
159	III.إسهامات Philipe Crosby
160	IV.إسهامات Ishikawa
162	المبحث الخامس:مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
162	I.إسهامات الباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة
167	II.مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة
168	أولاً: القيادة الفعالة
169	ثانياً: التحسين المستمر
172	ثالثاً: مشاركة العاملين
174	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية-المفاهيم و الأبعاد -</b>	
176	تمهيد
177	المبحث الأول: مفاهيم حول الفعالية التنظيمية
177	I. مفهوم الفعالية التنظيمية
180	II.خصائص الفعالية التنظيمية
181	III.المفاهيم ذات العلاقة بالفعالية (الكفاءة، الأداء)
185	المبحث الثاني: نماذج قياس الفعالية التنظيمية
185	I.النماذج التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية
188	II.النماذج الحديثة لقياس الفعالية التنظيمية
192	III.أسباب التباين في اختيار نموذج قياس الفعالية التنظيمية
194	المبحث الثالث: قياس الفعالية التنظيمية
194	I. قياس الفعالية التنظيمية
195	II. صفات المنظمة الفعالة
196	III.العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
197	IV.متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
198	V.مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
200	VI.مشاكل قياس الفعالية التنظيمية
202	المبحث الرابع: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الفعالية التنظيمية
202	I.مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
204	II.خصائص بطاقة الأداء المتوازن
206	III.أبعاد و مؤشرات نموذج بطاقة الأداء المتوازن

215	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: العلاقة النظرية بين إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة" و أثرهما على الفعالية التنظيمية</b>	
217	تمهيد
218	المبحث الأول:العلاقة بين إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية
218	أ.أثر إدارة المعرفة على فعالية المنظمة
222	ب.أثر إدارة الجودة الشاملة على فعالية المنظمة
225	ج.أوجه الشبه بين إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة"
229	المبحث الثاني: العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة و مبادئ الجودة الشاملة
229	أ. علاقة أفراد المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة
230	أولاً:علاقة أفراد المعرفة بالقيادة الفعالة
230	ثانياً:علاقة أفراد المعرفة بالتحسين المستمر
231	ثالثاً:علاقة أفراد المعرفة بمشاركة العاملين
232	ب. علاقة تكنولوجيا المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة
232	أولاً:علاقة تكنولوجيا المعرفة بالقيادة الفعالة
234	ثانياً:علاقة تكنولوجيا المعرفة بالتحسين المستمر
234	ثالثاً:علاقة تكنولوجيا المعرفة بمشاركة العاملين
235	ج.علاقة عمليات المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة
235	أولاً:علاقة عمليات المعرفة بالقيادة الفعالة
238	ثانياً:علاقة عمليات المعرفة بالتحسين المستمر
240	ثالثاً:علاقة عمليات المعرفة بمشاركة العاملين
242	المبحث الثالث: تأثير إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة" على الفعالية التنظيمية من منظور بطاقة الأداء المتوازن
242	أ.على البعد المالي
243	ب.على بعد العمليات الداخلية
243	ج.على بعد الزبائن
244	د.على بعد التعلم و النمو
245	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس:عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات</b>	
247	تمهيد
248	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
248	أ. مجتمع الدراسة
249	ب. وصف خصائص مجتمع الدراسة
251	ج. أداة جمع البيانات
253	د. صدق أداة الدراسة و ثباتها
255	هـ.الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

256	المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان و الإجابة على أسئلة الدراسة
256	أ. تحليل متغير إدارة المعرفة و أبعاده الفرعية
262	ب. تحليل متغير إدارة الجودة الشاملة و أبعاده الفرعية
266	ج. تحليل متغير الفعالية التنظيمية و أبعاده الفرعية
269	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
270	أ. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
271	ب. اختبار فرضيات الأثر
279	ج. اختبار فرضيات الفروق
288	المبحث الرابع: مناقشة النتائج و تفسيرها
288	أ. تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة
291	ب. مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
294	ج. تفسير فرضيات الفروق
296	خلاصة الفصل
298	الخاتمة
303	قائمة المراجع
321	قائمة الملاحق

## فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	38
02	خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة	61
03	مكونات إدارة المعرفة وفق عدد من الباحثين	91
04	مساهمة تكنولوجيا المعرفة في تسهيل العمليات الإدارية	106
05	عمليات إدارة المعرفة لمجموعة من الباحثين	108
06	تعريف الجودة وفق بعض المداخل	130
07	مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة	134
08	مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض الباحثين	164
09	مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق إسهامات روادها	165
10	بعض مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	209
11	مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	211
12	مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن	212
13	مؤشرات بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن	214
14	المنظمة ما قبل و بعد تبني إدارة المعرفة	218
15	إدارة المنظمة قبل و بعد تبني إدارة الجودة الشاملة	222
16	البنوك المشكلة لمجتمع الدراسة	248
17	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)	249
18	تركيبية استمارة الاستبيان	252
19	مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	252
20	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	253
21	معامل (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة	254
22	ملخص الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول أبعاد إدارة المعرفة	256
23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تكنولوجيا المعرفة	257
24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء عمليات المعرفة	258
25	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء أفراد المعرفة	261
26	ملخص الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة	262
27	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القيادة الفعالة	263
28	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحسين المستمر	264

265	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مشاركة العاملين	29
266	ملخص الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول أبعاد الفعالية التنظيمية	30
267	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العمليات الداخلية	31
267	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعده المالي	32
268	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعده التعلم و النمو	33
269	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الزبائن	34
270	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء و معامل التقرب	35
271	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	36
272	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد إدارة المعرفة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية	37
275	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	38
275	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية	39
278	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	40
278	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية	41
279	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة حسب متغير الجنس	42
280	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة حسب متغير العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة	43
282	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس	44
282	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة	45
284	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية حسب متغير الجنس	46
285	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الفعالية التنظيمية حسب متغير العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة	47

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
01	نموذج تصوري للدراسة	34
02	مكونات رأس المال الفكري	46
03	تكوين رأس المال الفكري	48
04	سلسلة المعرفة	51
05	عملية تحويل البيانات إلى معرفة	51
06	هرم المعرفة	52
07	المعرفة الضمنية و الظاهرة من وجهة نظر (Michael Polanyi)	60
08	نموذج إدارة المعرفة عند (Nonaka & Takeuchi)	80
09	لؤلؤ المعرفة لـ (Nonaka & Takeuchi)	82
10	نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy)	84
11	نموذج إدارة المعرفة عند (Leonard.Bartoni)	85
12	نموذج إدارة المعرفة عند (OSD Comptroller)	86
13	عوامل تحقيق فعالية إدارة المعرفة	88
14	مكونات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة	93
15	أفراد المعرفة	95
16	التكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة	106
17	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	109
18	فجوة المعرفة	116
19	تطور مفهوم الجودة	126
20	التطور الزمني لمفهوم الجودة	127
21	مفهوم جودة الخدمة	131
22	النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة	137
23	مدخل (س) المؤثرة على تحول إدارة التقليدية نحو إدارة الجودة الشاملة	143
24	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	145
25	مخطط تحليل السبب و النتيجة	150
26	مخطط باريتو	151
27	مخطط تحليل العمليات	151
28	المدرج التكراري	153
29	خرائط الرقابة على الجودة	154
30	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	162
31	مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة	166
32	عجلة (Deming) لتحسين الجودة	170

171	مثلث الجودة لـJuran	33
183	مصفوفة الكفاءة و الفعالية	34
207	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	35
220	العلاقة بين الأداء و المعرفة	36
227	إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة كمقاربة تكامل	37
241	علاقة عمليات إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة	38

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
326-320	الاستبيان	01
326	قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان	02

## الملخص باللغة العربية

### أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية

#### (دراسة تطبيقية في البنوك الجزائرية)

إعداد الباحثة: مازري منيرة

إشراف أ. الدكتور: حجازي اسماعيل

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر التكامل بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية، تم إسقاط ما توصلت إليه الباحثة في الجانب النظري على ستة مديريات جهوية مكونة بذلك مجتمع الدراسة، استهدفت إطاراتها كعينة مبحوثة و البالغ عددها 117، مستعينة بالاستبيان كأداة للدراسة، أما الطريقة التي تم اعتمادها في تحليل المعطيات فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V17)، و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن مستوى تطبيق و ممارسة إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع، و كان المرتبة الأولى لبعدها تكنولوجيا المعرفة ثم يليها بعد عمليات المعرفة و في الأخير بعد إدارة المعرفة.
  - أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة كان بمستوى متوسط، و كان لبعده القيادة الفعالة المرتبة الأولى، و بعد التحسين المستمر المرتبة الثانية، و في المرتبة الأخيرة بعد مشاركة العاملين.
  - هناك تأثير ايجابي لإدارة المعرفة (عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، أفراد المعرفة) في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة  $(R^2_a=38.1\%)$ .
  - هناك تأثير ايجابي لإدارة الجودة الشاملة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة  $(R^2=65.9\%)$ .
  - هناك تأثير ايجابي لإدارتي المعرفة و الجودة الشاملة مجتمعين في مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة، حيث بلغ قيمة  $(R^2=61.4\%)$ .
  - هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة حسب متغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).
  - هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة حسب متغير (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة حسب متغير (العمر، سنوات الخبرة).
  - هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية حسب متغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، الفعالية التنظيمية.

## Abstract

### **The Impact of the Integration of knowledge Management and Total Quality Management on Organizational Effectiveness**

**(Applied study in Algerian banks)**

**Prepared by: Mazri Mounira**

**Supervised by: Dr Hijazi Ismail**

In this study, the researcher sought to highlight the effect of the integration between the knowledge management and the total quality on the organizational effectiveness of the Algerian banks. The researcher's findings in the theoretical side were dropped on six regional directorates, thus forming the study society. As a tool for study. The method adopted in the analysis of data is the statistical analysis using the statistical program (SPSSV17) . The study reached a number of results, the most important of which are:

- The level of application and practice of knowledge management in the Algerian banks under study was at a high level. It was the first place in the dimension of knowledge technology, followed by knowledge processes and finally by knowledge personnel.
- The level of application of TQM in the banks under study was at an average level. The effective leadership dimension was the first, after the continuous improvement, the second place, and the last rank after the participation of the employees.
- Knowledge management (knowledge personnel, knowledge technology, knowledge processes) , have a positive impact on the effectiveness of the banks under study, with a value of ( $R^2_a = 38.1\%$ ).
- Total quality management (effective leadership, continuous improvement, employee participation) has a positive impact on the effectiveness of the banks under study, with a value of ( $R^2 = 65.9\%$ ).
- There is a positive impact on the knowledge management and total quality management combined in the level of organizational effectiveness of the banks under study, where the value of ( $R^2 = 61.4\%$ ).

**Key words:** knowledge management, knowledge personnel, knowledge processes, knowledge technology, total quality management, effective leadership, continuous improvement, employee participation , organizational effectiveness.

مقلمسه

استجابة للتغيرات و التطورات السريعة و المستمرة للمحيط الذي تعمل فيه المنظمات بات من الضروري وجود توجه و مدخل جديد للعمل، فالنتبع التاريخي لتطور الفكر الإداري منذ ظهور حركة الإدارة العلمية يشير إلى أن الفكر الإداري عرف ظهور العديد من النظريات و الفلسفات و الأفكار المختلفة التي سعت المنظمات من خلال تطبيقها إلى تحقيق أهدافها في النمو و البقاء.

ففي ظل هذا التطور الحاصل في بيئة الأعمال تطورت و تنوعت عوامل الإنتاج التقليدية، فإذا كانت الأرض، الطاقة، الآلة هي التي تنشئ الثروة في المراحل التاريخية السابقة، فإن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية الآن الذي ينشئ الثروة و يحقق التميز.

مع مطلع الألفية الجديدة ذهب الكتاب باتجاه تأكيد المعرفة، بوصفها موردا لبقية موارد المنظمة الأخرى، لدورها كما يشيرون في توفير هذه الموارد من جهة، وفي كيفية توظيفها بما يحقق أهداف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها من جهة أخرى. غير أن التحدي الذي يواجه هذه المنظمات و المجتمعات في القرن الحالي (القرن الرقمي) الذي تتنافس فيه تلك المنظمات على استقطاب العقول و جعلها المنطق الأساس للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة هو النقاط المعرفة المفيدة من داخل بحر المعلومات التي كان للتطورات التكنولوجية المتسارعة السبب الرئيسي، و لتحقيق تلك الغاية برزت إدارة المعرفة و التي تضمن النقاط المعرفة و توليدها و نشرها بين العاملين و حسن الاستفادة منها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، و تشجيع الإبداع و تحقيق الإنتاجية الأكبر.

اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر كأسلوب إداري أو مدخل حديث، و سرعان ما تحول إلى ممارسة عملية جنت المنظمات العديد من الفوائد من خلال تطبيقها، و ساعد في ذلك مجموعة من العوامل نذكر منها:<sup>1</sup>

- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية و العالمية و هذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فعالية، و هنا تبرز إدارة المعرفة.
- زيادة التطور و التعقيد في حاجات و رغبات الزبائن، و هذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات في طرح المنتجات(سلع و خدمات) و تطويرها و استخدام أحدث التكنولوجيات، مما يتطلب بناء عمليات تعلم مستمرة و سريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.

<sup>1</sup>خالد قاشي: إدارة المعرفة و نظام المعلومات و علاقتهما باتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة، المؤتمر الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة البليدة، 17-18 أبريل، 2013، ص8

- زيادة مستوى التطور و التعقيد في عمليات التوريد، يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات و رغبات الزبائن، و المنافسة المتزايدة بين المنظمات، و إلى مجاراة عولمة الأعمال، و لذلك فإنها تطور قدراتها و إمكاناتها باستمرار، و تساهم في عمليات الابتكار و الإبداع لتقديم أفضل المنتجات، و هنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها و منتجاتها و تحقيق المشاركة في المعرفة.
  - حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة، و التي تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل و تدفق و حجم المعلومات و تتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة و النظم اللوجيستية المتطورة و طاقم عمل أفضل و تنظيم المهام و تدفق العمل و غيرها، و هذا كله يتطلب تبنيا واضحا و فاعلا لإدارة المعرفة.
  - فهم الوظائف المعرفية، فيلعب الأفراد ذوي المعرفة دورا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية. و من النظريات و الأساليب الأخرى التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المنظمات و ساعدت في تحقيق التميز و الاستمرارية تلك النظريات التي تستند إلى أسس علمية منها إدارة الجودة الشاملة، و التي تعد مدخل إداري يسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال التزام قيادة المنظمة و عاملها بالتحسين المستمر لجودة الأداء في مختلف جوانب المنظمة.
- إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، قد بدأ خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان، و من العوامل التي ساعدت في الظهور نذكر<sup>1</sup>:
- تحولات العولمة و حركة تحرير التجارة العالمية.
  - اتساع و تطور التكنولوجيا.
  - تعدد البدائل المتاحة أمام المستهلك لاختيار المنتج الأعلى جودة و الأقل سعر.
  - تغيير النظرة التقليدية للمنظمات من التركيز على كمية الإنتاج إلى التركيز على جودة الإنتاج.
- تعد الأساليب الإدارية الحديثة منها إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة أداة مهمة لقيادة المنظمة إلى النجاح أو الفشل في تحقيق أهدافها في النجاح و التميز و البقاء. فإن الاعتماد على الخبرات و المعارف و المهارات و الإبداع و بوجود تكنولوجيا تدعم عمليات توليد المعرفة و خزنها و نشرها بين الأفراد للاستفادة منها وقت الحاجة، و التي تكون مجملها المكونات الأساسية لإدارة المعرفة تعد الأمور المهمة و الحيوية التي يجب

<sup>1</sup>سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص194



أخذها بالنظر و التركيز عليها عند وضع إستراتيجية لتحسين أداء المنظمة، والتوجه نحو تحقيق الفعالية بما يخدم عملية تطوير المنظمة بالشكل الذي يضمن بقائها و استمرارها و الصمود في وجه المنافسة هذا من جانب، و من جانب فان اعتماد المنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة و التركيز على أهم مبادئها المتمثلة في وجود قيادة فعالة و التحسين المستمر و مشاركة العاملين، لا تقل أهمية من حيث تحسين أداء المنظمة بما يضمن فعاليتها.

و للوقوف على موضوع إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة باعتبارهما مدخلين إداريين تسعى المنظمات من تطبيقهما إلى جني ثمارهما للارتقاء بأدائها و تحقيق التفوق التنافسي و الريادة، فإن هذه الدراسة ستسعى إلى تحديد اثر التكامل<sup>(\*)</sup> بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) و إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الفعالية التنظيمية للمديريات الجهوية للبنوك الجزائرية.

تبعاً لما جاء في السابق و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تضمن هيكل البحث ستة فصول مقسمة على النحو التالي:

**الفصل الأول** كمدخل للدراسة، و تم تقسيمه إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لعرض الإطار العام للدراسة، وخصص المبحث الثاني لتوضيح منهجية بناء الفرضيات حيث تناول الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، و توضيح مدى الاستفادة من هذه الدراسات في بناء النموذج الفرضي التي سيتم من خلاله الإجابة عن فرضيات الدراسة، أما **الفصول الثاني و الثالث و الرابع** فيركز على متغيرات الدراسة الرئيسية و المتمثلة في إدارة المعرفة ، إدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية، أما **الفصل الخامس** فسيتناول علاقة إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و انعكاسات تلك العلاقة على فعالية المنظمة من منظور بطاقة الأداء المتوازن. وأما **الفصل السادس** و التي تستعرض الباحثة من خلاله خصائص عينة الدراسة و وصف متغيراتها، و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات، و تختم الباحثة ذلك كله بجملة من النتائج التي توصلت إليها بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات.

(\*) التكامل: يقصد به تكامل بعضهم بعضاً، و تتعاون في الوصول إلى غرض واحد(حسب المعجم العربي)، لذلك يقصد به في هذه الدراسة هو الجمع بين مكونات إدارة المعرفة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليكمل بعضهم بعضاً و تتعاون للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية

# الفصل الأول مدخل للدراسة

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

## 1. إشكالية الدراسة

تبرز أهمية الإدارة الناجحة من خلال إدارتها الفعالة بصورة أكبر في قدرتها على مساعدة المنظمات بصورة عامة و البنوك بصفة خاصة على تخطي الأزمات الاقتصادية و المالية التي كثر حدوثها، الأمر الذي يتطلب توفر منظومة مكونة من أفراد ذوي معرفة، تكنولوجيا و إدارة تهتم بعملية اكتشاف المعرفة و توزيعها ثم تطبيقها على أرض الواقع.

فانتقال البنوك الجزائرية إلى عصر المعلوماتية أوجب عليها ضرورة التكيف مع تغيرات وتطورات المحيط الجديد و هذا بالسعي لابتكار منتجات و خدمات جديدة تتناسب مع تطلعات زبائنها الذين أصبحوا يطمحون لخدمات أرقى و أسرع. فعندما ظهر مفهوم الجودة عمدت العديد من البنوك في العالم المتقدم إلى تطبيقه كونها تؤمن أن تقديم خدمات ذات جودة للزبائن يحقق لها الأفضلية التنافسية و يضمن لها البقاء و الاستمرار.

و من هذا المنطلق نجد مدخلي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من المداخل الذي لاقت اهتمام كبير من المنظمات التي تسعى إلى التطوير و تعزيز قدرتها التنافسية و من ثم تحقيق الفعالية. و تأسيسا على ما تقدم تتبلور لدينا إشكالية دراسة بحثنا الحالي في تحديد أثر تكامل إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة على فعالية البنوك الجزائرية كعينة للدراسة. حيث من المتوقع أن يكون واقع تطبيق البنوك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ضعيفا بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه، وذلك راجع إلى ضعف الاستفادة من إدارة المعرفة، و لما يمكن أن تقدمه لتحقيق التميز و البقاء من خلال تقديم البنوك لخدمات ذات جودة.

و عليه فإن إشكالية الدراسة التي تعالجها هذه الدراسة تكمن في عدم اهتمام البنوك الجزائرية بتطبيق الأساليب الحديثة، و ضعف إدراك العاملين لمفهوم كل من إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و ما يمكن أن يحققه من علاقة تكاملية في حال تطبيقهما معا و تأثيرهما في فعالية البنوك في ظل المنافسة الشديدة الذي تعرفه قطاع البنوك، و لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهري الآتي:

إلى أي مدى يؤثر التكامل بين إدارتي " المعرفة و الجودة الشاملة " على الفعالية التنظيمية للبنوك

الجزائرية محل الدراسة؟

## II. أسئلة الدراسة

للإجابة على إشكالية دراستنا هذه لابد علينا أن نجيب على بعض التساؤلات التي يمكن أن تساعدنا على حل مشكلة الدراسة كما يلي:

- ✓ ما درجة و مستوى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب رأي إطاراتها ؟
- ✓ ما هو مستوى إدراك إطارات البنوك الجزائرية لأهمية الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ✓ ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى الوعي لدى إطارات البنوك الجزائرية من أهمية الاستفادة من إدارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة؟
- ✓ هل أن إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مدخلين مستقلين أم متكاملين؟
- ✓ هل تتأثر فعالية المنظمة بتطبيق إدارتي " المعرفة و الجودة الشاملة "؟

## III. أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو الوصول إلى توضيح علاقة التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثره على الفعالية التنظيمية، و هذا من خلال التطرق إلى مجموعة من الدراسات التي أثبتت وجود تكامل نظريا بين إدارتي المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، و من ثم اختبار العلاقة (الأثر) بين إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة، إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في بعد القيادة الفعالة، بعد التحسين المستمر و بعد مشاركة العاملين، على فعالية المنظمة. كما تهدف الباحثة إلى التعمق في فهم هذه العلاقة التكامل حتى تتمكن المنظمات الجزائرية بصفة عامة و البنوك الجزائرية بصفة خاصة من اعتماد هذين المدخلين لأجل تحسين خدماتها و كسب أكبر قدر من الزبائن و التصدي للبنوك المنافسة. و بذلك يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالآتي:

- ✓ تسليط الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أهميتهما للمنظمات لمواجهة منافسيها.
- ✓ تحديد أوجه شبه بين مختلف المدخلين.
- ✓ الوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين مدخلي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

- ✓ التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الإمكانيات المتاحة.
- ✓ بناء نموذج فرضي يتم من خلاله تقديم تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين:
  - \* إدارة المعرفة و الفعالية التنظيمية.
  - \* إدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية.
  - \* الجمع بين المتغيرين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و تأثيرهما مجتمعين على الفعالية التنظيمية.
- ✓ الوقوف على واقع أثر التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على فعالية المنظمة في البنوك محل الدراسة و مدى فهم إطارات البنوك محل الدراسة لأهميته.
- ✓ توضيح كيف يمكن الاستفادة من هذا التكامل.
- ✓ تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

#### IV. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري في محاولتها للتعرض إلى مفهوم إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة كمدخلين حديثين يمكن للمنظمات الاستفادة من مزايا تطبيقهما. و إيضاح مدى تكامل هذين المدخلين، و أثره على فعالية البنوك الجزائرية، و ذلك بتوضيح التكامل بين هذين المدخلين نظرياً من خلال الإطار النظري و الدراسات السابقة و الدراسة الإحصائية لهذا التكامل و أثره. أما أهمية الدراسة في الجانب التطبيقي فتأمل الباحثة أن يتأكد تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال دمجها مع بعض و يكون له أثر في البنوك الجزائرية مما يضمن للبنوك تحقيق أهدافها المنشودة و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية. و هذا من خلال اختبار علاقتي الارتباط و الأثر القائمتين بين كل من إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من جهة و الفعالية التنظيمية من جهة أخرى.

#### V. منهج الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة الطريقة التي ستعتمدها الباحثة للوصول إلى حقائق حول الظاهرة المدروسة، فيختلف المنهج باختلاف موضوع الدراسة، فبغرض تحليل إشكالية الدراسة، و تحليل أبعادها، و الوقوف على مدى صحة الفرضيات المقدمة، اعتمدت الباحثة في دراسة الجزء النظري على المنهج الوصفي

بهدف شرح الواقع، و هو المنهج الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات، بغية الإحاطة بالموضوع و وضعه في السياق المناسب.

و لهدف إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة الحالة، معتمدة في ذلك على المنهج التحليلي، المبني على الفرضيات، لاعتمادها على البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة مستخدمة في ذلك الاستبيان بهدف الوصول إلى نتائج نستطيع من خلالها قبول أو نفي فرضيات الدراسة. أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي، عن طريق استخدام الاستبيان في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، معتمدة في ذلك على مجموعة من أدوات و أساليب التحليل الإحصائي، إضافة إلى ذلك قد كانت للباحثة بعض المقابلات مع إطارات من المؤسسات محل الدراسة بهدف شرح ما جاء به الاستبيان، و كذا الاستفسار و شرح أسباب بعض النتائج التي جاءت في تحليل (spss).

## VI. مصادر جمع البيانات

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات و هما:

**أولاً: المصادر الأولية (الأساسية):** و تتمثل في البيانات و المعلومات التي يتحصل عليها الباحث بغية تحقيق الغرض الأساسي من البحث، ومن الممكن الحصول على البيانات و المعلومات من خلال سجلات المنظمة و وثائقها المطبوعة، كما قد يتحصل الباحث على البيانات و المعلومات من خلال المقابلات و الملاحظات أو مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بإعدادها في شكل استبيان.

و في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة الاستبيان، على اعتباره أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً و استخداماً سيما في مختلف العلوم الإدارية و الاقتصادية...<sup>1</sup>. و يعرف على أنه "مجموعة من الأسئلة تعد إعداداً محدد و ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على ورقة الاستبيان ثم إعادتها ثانية"<sup>2</sup>، و استعملت الباحثة الاستبيان المغلق أي الذي يحتوي على عدد من الأسئلة التي يتم الإجابة عليها بموافق غير موافق...، أي أنها محددة بنمط مغلق من الإجابات. و قد تم تصميم الاستبيان و تطويره بالاعتماد على العديد من الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة و كان أهمها توفيق باسردة (2006)، أكرم محمد الياسري (2012)، قريشي محمد (2013)،.....، حيث تم صياغة فقرات الاستبيان بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة و الهدف منها، كما اعتمدت الباحثة على

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص103

<sup>2</sup>زيان محمد عمر: البحث العلمي، مناهجه و تقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص117

بعض المقابلات، و التي تعرف بدورها على أنها "تبادل لفظي بين شخصين بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي"<sup>1</sup>. فهي بذلك الوسيلة التي تساعد الباحثة على تحليل النتائج المتحصل عليها و تفسيرها.

**ثانيا: المصادر الثانوية:** و تتمثل في البيانات و المعلومات التي يحصل عليها الباحث من خلال الكتب و المؤلفات و الدوريات و المطبوعات، أو من خلال المعلومات المتاحة على شبكة المعلومات المتوفرة و التي يمكن أن توفر العديد من المعلومات التي تساهم في اغناء البحث و إثراء جوانب المعرفة.<sup>2</sup> و في الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة على الكتب و المراجع العربية و الأجنبية و الدوريات و المقالات و أبحاث الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة و المتمثلة في إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، الفعالية التنظيمية.

#### 7- حدود الدراسة:

■ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على اختبار العلاقة و الأثر بين إدارة المعرفة بمكوناتها الأكثر أهمية من وجهة نظر الباحثة و المتمثلة في الأفراد، التكنولوجيا و العمليات، و إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتبناة و الأكثر تكرارا لدى الباحثين و المتمثلة في القيادة الفعالة، التحسين المستمر و مشاركة العاملين، و أثرهما على الفعالية التنظيمية.

■ الحدود المكانية: نظرا لصعوبة دراسة كل البنوك الجزائرية، ستقتصر الدراسة الحالية على مجموعة منها، حيث تمكنت الباحثة إجراء الدراسة في المديرية الجهوية للبنوك الجزائرية للشرق، مكان سكن الباحثة، و المتمثلة في المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري (BNA)، المديرية الجهوية للبنك الجهوي الخارجي (BEA)، المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية (BDL)، المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، المديرية الجهوية لبنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)، المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط (CNEP)، و بذلك تكون الباحثة قد حاولت تغطية كل أنواع البنوك الجزائرية.

■ الحدود البشرية: تحقيقا لأغراض الدراسة تم أخذ وجهة نظر المستوى الإداري الأعلى فقط، من خلال المسح الشامل لكل مسؤولي (مدراء) و إدارات المديرية الجهوية للبنوك الجزائرية.

■ الحدود الزمنية: قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على فترة زمنية فاقت السنة (خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2016 إلى مارس 2017).

1 بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص104

2 خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص121

## المبحث الثاني: منهجية بناء الفرضيات

## 1. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة القاعدة التي ترسم للباحث مسار دراسته، حيث تمثل كل نهاية نقطة بداية أو انطلاقاً لدراسة جديدة، فتساعد الدراسات السابقة الباحث في بلورة المادة العلمية لدراسته، كما تساهم في إبراز ما سبقه كإضافة تميزه على باقي الدراسات، من خلال طرح أفكار جديدة أو تغطية قصور في دراسة سابقة أو حتى إتمام ما جاءت به دراسة سابقة و إسقاطها على منظمات أخرى لم تتناولها هذه الدراسات.

فمن خلال إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات بالمكتبات و الانترنت، وجدت هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا، غير أن أغلبها كان يركز على جانب واحد من متغيرات الدراسة التي نحن بصددھا، فهي إما قد ركزت على إدارة المعرفة و علاقتها بمتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، و الإبداع، التميز المنظمي، الأداء، فعالية المنظمة، نظم المعلومات ، تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار...، أو أنها تناولت إدارة الجودة الشاملة بإطارها الفضايف و علاقتها بمتغيرات أخرى مثل التمكين، التدريب، تحسين الأداء، الثقافة التنظيمية، إدارة علاقات الزبون، الإبداع...

أما الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة معاً، كانت معظمها تركز على أهمية و دور إدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العنصر البشري من خلال التدريب و التمكين...، و كذلك كانت هناك العديد من الدراسات حول دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.

غير أن الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة كانت محدودة جداً على حسب علم الباحثة، وفي هذا الصدد تورد الباحثة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة هذه:

## 1. الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة:

## 1.1 الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

1- دراسة لـ هيثم الحجازي (2005)<sup>1</sup>: بعنوان " قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية

<sup>1</sup>هيثم الحجازي: قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

• نوع الدراسة: دراسة تطبيقية تحليلية، أجريت على (11) منظمة من القطاع العام و (10) منظمات من القطاع الخاص.

• أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مدى توظيف المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء لإدارة المعرفة في أعمالها.  
- معرفة مجال العمل التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها من أجل تحسين أداء المنظمات الأردنية.

- الوقوف على أسباب إخفاق (إذا كان هناك إخفاق) المنظمات الأردنية في توظيف إدارة المعرفة.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- درجة توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة و الخاصة على حد سواء محدودة، أي أنها أدركت إدارة المعرفة من حيث: المفهوم، الدور، الموجودات، الأهداف، الفوائد، قيادة المعرفة، الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة.

- أن المنظمات الأردنية العامة و الخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة.

- وجود فروق بين إدراك منظمات القطاع الخاص و القطاع العام لأهداف إدارة المعرفة، حيث كان مستوى إدراك القطاع الخاص أعلى من منظمات القطاع العام أو بعزله.

- وجود فروق بمستوى إدراك منظمات القطاع الخاص و القطاع العام لفوائد إدارة المعرفة، حيث كان مستوى إدراك فوائد إدارة المعرفة في القطاع العام أعلى منه لدى منظمات القطاع الخاص.

- هناك فروقا بين القطاعين حول أثر إدراك هذه المنظمات لدور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة، حيث كانت في منظمات القطاع الخاص أعلى من منظمات القطاع العام.

2- دراسة لـ قيس حمد سلمان (2005)<sup>1</sup> بعنوان: "إدارة المعرفة و أثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق

مدخل رأس المال الفكري".

• نوع الدراسة: دراسة تطبيقية شملت جميع المديریات العامة التابعة لوزارة الكهرباء في العراق و البالغ عددها 33 مديريةية.

تدور هذه الدراسة حول معرفة تأثير إدارة المعرفة الشاملة في الفاعلية التنظيمية بوجود رأس المال الفكري أو بعزله، و انطلقت مشكلة الدراسة من كون عدم استفادة المنظمة من المعرفة و رأس المال

<sup>1</sup>قيس حمد سلمان: إدارة المعرفة و أثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري (دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2005

الفكري المتراكم لديها، إضافة لذلك أنها لم تنم و لم تعمل على بنائه، وأن المنظمة لم تسع لإيجاد إدارات و آليات متخصصة بذلك، و أنها تفتقر إلى عمليات تتبع المعرفة الصريحة و التنظيمية. و عدم وجود عمليات إسناد خلق المعرفة، و بصورة عامة أن الإدارات و العاملين في المنظمة لم يقدروا أهمية إدارة المعرفة الشاملة و رأس المال الفكري و تأثيرهما على الفاعلية التنظيمية. و تفرعت من هذه الإشكالية ثلاث فرضيات رئيسية التي تحاول إثبات التأثيرات أعلاه.

• أما أهداف الدراسة فتمثلت في:

- معرفة كيفية تتبع المعرفة الصريحة و التنظيمية للمنظمة المبحوثة و بيان أثرها في فاعلية المنظمة.

- معرفة مكونات إسناد المعرفة و خلقها.

- دراسة و قياس رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.

- تحديد تأثير المعرفة الشاملة من خلال و بدون رأس المال الفكري في الفاعلية التنظيمية.

• نتائج الدراسة:

- أن إدارة المعرفة الشاملة فلسفة إدارية تهتم بإدارة الموارد غير الملموسة (المعرفة، رأس المال الفكري)

للمنظمة، داخليا و خارجيا لصالحها لغرض نجاح المنظمة و بقائها.

- تؤدي عمليات تتبع المعرفة الصريحة و الضمنية دورا مهما و بارزا في تلبية حاجة المنظمة للمعرفة

المطلوبة لتحقيق أهدافها، و تعمل على تتبع المعرفة الصريحة من مصدرها و هي المعرفة الضمنية من

خلال آلياتها المختلفة.

- اتضح أن عمليات إسناد خلق المعرفة تهتم بإيجاد الوسائل و السبل التي تسهل توليد المعرفة من رأس

المال البشري و المساعدة في خلق معارف جديدة، و هي تحتضن المعرفة المتراكمة و المخزونة في

الروتين التنظيمية للمنظمة.

- كان تأثير إدارة المعرفة الشاملة و متغيريها الأساس (تتبع المعرفة و إسناد المعرفة) في الفاعلية

التنظيمية تأثيرا معنويا و هذا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسية الأولى و فرضيتيها الفرعيتين الأولى

و الثانية المنبثقة عنها.

- أن تأثير إدارة المعرفة الشاملة عبر رأس المال الفكري في الفاعلية التنظيمية أكبر من تأثيرها بدونها، و

هذا يدل على أهمية رأس المال الفكري، و لاسيما رأس المال البشري في رفع قيمة التأثير.

- أن تأثير إدارة المعرفة الشاملة في رأس المال الفكري إيجابي و معنوي و هذا ينسجم مع مضمون

الفرضية الرئيسة الثانية، كما نحت الفرضيتين الفرعيتين الثالثة و الرابعة المنحني نفسه.

-حقق رأس المال الفكري أثيرا ايجابيا دال معنويا في الفاعلية التنظيمية و أن هذا منسجم مع مضمون الفرضية الرئيسة الثالثة، و الفرضيات الفرعية الخامسة و السادسة و السابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة.

3-دراسة لـ طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين(2007)<sup>1</sup> بعنوان:"دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية".

•نوع الدراسة: دراسة تطبيقية للشركة العامة للصناعات الجلدية.

•أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المعرفة بشقيها الضمني و الظاهري على الفاعلية التنظيمية، و أثر المعرفة(الضمنية و الظاهرة) في عمليات إدارة المعرفة، و أخيرا معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة(تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الفاعلية التنظيمية.

•نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إل جملة من النتائج تمثلت في:

-هناك ارتباط هاما ذا دلالة إحصائية بين أنواع المعرفة(الضمنية و الظاهرة) و الفاعلية التنظيمية، و أن فاعلية المنظمة تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة و على ضرورة التوافق و التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.

-هناك ارتباط هاما ذا دلالة إحصائية بين أنواع المعرفة(الضمنية و الظاهرة) و عمليات إدارة المعرفة، الأمر الذي يؤكد استخدام المنظمة للمعرفة المتولدة حول السوق و الزبون و الاتصالات في التركيز على أساليب العمليات المعرفية.

-وجود ارتباط هاما ذا دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و الفاعلية التنظيمية، الأمر الذي يؤكد أن المنظمة قد نجحت في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

-هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع المعرفة(الضمنية و الظاهرة) في الفاعلية التنظيمية، و أن المعرفة الظاهرة أكثر تأثيرا في فاعلية المنظمة، في حين لم تبين النتائج أن للمعرفة الضمنية أثر في الفاعلية التنظيمية، الأمر الذي يعكس أن المنظمة لم تستفيد من الخبرة المتوافرة لديها من حدس و مهارة و تفكير، و لم تستثمر مهارتهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

<sup>1</sup>طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين: دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد13، العدد47، 2007

-أن للمعرفة الظاهرة تأثير ذو دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة، عكس المعرفة الضمنية التي أثبتت عكس ذلك، مما يدل على أن المنظمة لم تستثمر قدرات مديريها في تنمية عمليات إدارة المعرفة فيها كما ينبغي.

-أن الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة و تحديد أهدافها و توليدها و توزيعها و تطبيقها لها التأثير بالفاعلية التنظيمية، في حين لم تكن الأساليب المستخدمة في خزن المعرفة مؤثرة في فاعلية المنظمة، مما يعني عدم استفادة المنظمة من الأنظمة الخبيرة و لازالت تعتمد الأنظمة القديمة في خزن المعرفة.

4-دراسة لـ سوزان صالح دروزة(2008)<sup>1</sup> بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي".

• نوع الدراسة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، حيث قامت الباحثة بتوزيع 300 استبيان على الموظفين حملة الدبلوم المتوسط فما فوق.

• أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي و الالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية و الخارجية) و عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) و أثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي، كما هدفت الدراسة إلى:

-إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة و متطلباتها.

-البحث في الأداء المؤسسي من حيث المدخل و القياس.

-تحديد المضامين و الدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لوزاراتهم.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و كل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة و توزيع المعرفة، و تطبيق المعرفة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة لمعرفة و عملياتها من جهة و رضا العاملين، و التعلم و النمو المؤسسي، و كفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

<sup>1</sup>سوزان صالح دروزة:العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الباحثة قدمت مجموعة من التوصيات كان أهمها:  
 - ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة و أفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة و أهميتها و برامجها و تطبيقها من خلال التدريب و حلقات النقاش و الندوات و المؤتمرات العملية الهادفة.  
 - ضرورة ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة و أهميته لدى العاملين و على كافة المستويات في المنظمة  
 موضوع الدراسة.

- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية و التكنولوجية و تخصيص الموارد بشقيها المالي و الفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة.

- زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني و الصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة و حصرها و تكوين الأفكار و الخبرات و المهارات المتوفرة لدى الأفراد و حفظها في قواعد المعرفة و توثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

- العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية.

5- دراسة لـ شاكر جار الله الخشالي (2009)<sup>1</sup> بعنوان "إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي".

• نوع الدراسة: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية البالغ عددها 37 شركة.  
 • أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية المصاغة في السؤال الآتي: هل يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة) في الأداء التنظيمي (المقارن و الداخلي)، كما هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة، حيث اعتمد الباحث على امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة.

- التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية الأردنية

• نتائج الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعطي الشركات الصناعية الأردنية اهتماما كبيرا لامتلاك المعرفة، و ذلك من خلال القيام بالبحوث الدورية لأسواقها و تقييم جودة المنتج الذي تقدمه.

<sup>1</sup>شاكر جار الله الخشالي: إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، مصر، 2014

-تولي الشركات الصناعية الأردنية اهتمام جيد لنشر المعرفة بين العاملين فيها، و خاصة ما يتعلق منها بالعمل المشترك لحل المشكلات و المناقشة و الحوار بخصوص حالات النجاح و الإخفاق في العمل.  
- تعطي الشركات الصناعية الأردنية اهتماما كبيرا للاستجابة المعرفة، فالشركات تعظم استخدام ما يتوفر لديها من معارف للاستجابة لاحتياجات زبائنها و شكواهم.  
-مستوى أداء الشركات الصناعية الأردنية متوسط، سواء كان بالنسبة للأداء المقارن و كذلك بالنسبة للأداء الداخلي.

-وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العناصر الثلاثة المكونة لإدارة المعرفة(امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، و الاستجابة للمعرفة).

-وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة بمجمل عناصرها(امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، و الاستجابة للمعرفة) في الأداء التنظيمي بنوعيه (الأداء المقارن و الأداء الداخلي).

- وجود تأثير دال إحصائيا لعناصر إدارة المعرفة بمجمل عناصرها (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، و الاستجابة للمعرفة) في الأداء المقارن للشركات محل الدراسة.و فسره الباحث بان امتلاك و نشر المعرفة و الاستجابة لها تؤثر ايجابيا في زيادة ربحية الشركات و حصتها السوقية.

-عدم وجود تأثير معنوي لامتلاك المعرفة و نشرها في الأداء الداخلي للشركات محل الدراسة، فيما كان التأثير معنويا للاستجابة للمعرفة في الأداء الداخلي.

6-دراسة لـ سليمان الفارس(2010)<sup>1</sup> بعنوان: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات".

•نوع الدراسة: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق.

•أهداف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى:

-تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق؛ وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.

-التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، ومحاولة التعرف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الشركات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظرياً.

<sup>1</sup>سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010

-تطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن إتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في تلك الشركات المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة.

•نتائج الدراسة: تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

-تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق و الريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة.

-يتكون الأداء المنظمي من أربعة محاور أساسية: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، ومحور الزبائن، ومحور التعلم والنمو وقد تم الأخذ بالمحاور الثلاثة الأخيرة بوصفها تسهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الربحية والعائد (الجانب المالي).

-تعتمد الشركات موضع الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.

-لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كافٍ من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.

-بينت الدراسة التطبيقية وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين متغيري إدارة المعرفة و الأداء.

-وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة و بين كل محور من محاور للأداء(بعد العمليات التشغيلية، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو).

7-دراسة لـ أكرم محمد الياسري، و آخرون بعنوان(2012)<sup>1</sup>: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي.

•نوع الدراسة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، و المتمثلة في جامعة كربلاء، جامعة بابل، جامعة الكوفة، جامعة القادسية.

•أهداف الدراسة:هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، و من أجل تحقيق ذلك اعتمد الباحث في دراسته على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وفق لـ(Mertins & al) و المتمثلة في توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، كما اعتمد للتعبير عن الأداء على كل من المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم و النمو استنادا

<sup>1</sup>أكرم محمد الياسري:أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي(دراسة استطلاعية في جامعات الفرات الوسطى)،مجلة بابل للعلوم الإنسانية،المجلد20، العدد01،2013

إلى دراسة كل من (Kaplan & Norton). كما هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في:

- تحديد علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي.
- تحديد علاقة الأثر لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.
- تقديم مجموعة من التوصيات للجامعات المبحوثة عن مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أكبر للأداء.

• نتائج الدراسة: توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي، و بذلك استنتج الباحث أن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي وفقا لمعاملات الارتباط البسيط كالآتي:

- جاءت عملية تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي.
- حصلت عملية توزيع المعرفة المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- فيما حصلت عملية توليد المعرفة المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد عملية خزن المعرفة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي.

كما أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي كالآتي:

- حصلت قوة تأثير عملية تطبيق المعرفة على الأداء الاستراتيجي المرتبة الأولى.
- حصلت قوة تأثير عملية توزيع المعرفة على الأداء الاستراتيجي المرتبة الثانية.
- فيما تحصلت قوة تأثير عملية توليد المعرفة على الأداء الاستراتيجي المرتبة الثالثة.
- و في الأخير تحصلت قوة تأثير عملية خزن المعرفة على الأداء الاستراتيجي المرتبة الرابعة و الأخيرة.

قدم الباحث العديد من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة تبني الجامعات في تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الدرجات المتوازنة لشمولها على المنظورات الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بتحقيق أفضل المردودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

8-دراسة ل محمد زرقون، الحاج عرابة(2014)<sup>1</sup>بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية".

•نوع الدراسة: دراسة نظرية.

•أهداف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال إبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس و المتمثلة في العاملين و التعلم و الرضا الوظيفي و العمليات الداخلية و الإبداع، مما يضمن للمؤسسة الأداء المتميز .

•نتائج الدراسة: خلص الباحث من خلال دراسته النظرية هذه إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في صقل كفاءات و مهارات العاملين، و في تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة.

-أن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة تبدأ بتشخيص المعرفة وصولاً إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها.

-أنه يمكن قياس الأداء بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي و ما هو غير مالي.

-أنه لإدارة المعرفة أثر ايجابي في تنمية التعلم التنظيمي، و في تحفيز العاملين و في تحسين كفاءة و فعالية العمليات الداخلية و تطوير عملية الابتكار.

كما قدم الباحث مجموعة من الاقتراحات من أهمها:

-اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة تعنى بعمليات إدارة المعرفة، وذلك

راجع(الاقتراح) لما تمثله المعرفة من قيمة، فهي شأنها شأن الموارد المالية و المادية.

<sup>1</sup>محمد زرقون،الحاج عرابة:أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد10، ديسمبر، 2014

## 1.2. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

1-دراسة ل هاني يوسف قاشقجي(2002)<sup>1</sup> بعنوان: نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي

تحول دون تطبيقها.

•نوع الدراسة:دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية العربية للمملكة العربية السعودية.

•أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على أهم عناصر الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية.

-تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية.

-تحليل بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة التي تم تطبيقها بنجاح في المجتمعات المتقدمة.

•نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كانت:

-أن إدارة الجودة الشاملة لا يتم تطبيقها بنجاح إلا من خلال الاستثمار في برامج التعليم و التدريب

المستمر للقوى البشرية.

- الزبائن هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.

- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد و يزيد من الفترة التنافسية للمنظمة.

-أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم و اقتناع الإدارة العليا و متابعتها للأداء و إجراء التصحيحات الملائمة مثل الإنتاج الواسع.

-أن تحسين الجودة الشاملة مهمة مشتركة بين جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

-أن عناصر إدارة الجودة الشاملة و مبادئها متعددة و يصعب حصرها إلا من وجهات نظر الباحثين و من أجل الدراسة و التحليل العلمي.

-أن الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة المبحوثة متعددة بعضها يؤدي إلى ضعف مستوى و مهارات العاملين و الآخر إلى طبيعة المحيط، و الثالث إلى دعم الإدارة العليا على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>هاني يوسف قاشقجي: نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها(دراسة تطبيقية للأجهزة الأمنية العربية)،مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة، مجلد17، العدد02،2002.

2-دراسة لبرهان الدين حسين السامرائي(2012)<sup>1</sup> بعنوان:"دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

- نوع الدراسة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة.
- أهداف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، و ينبثق من هذا الهدف العديد من الأهداف التي سعى الباحث لتحقيقها و هي:
  - التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها.
  - التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة.
  - التعرف على فوائد تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة.
  - التعرف على دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  - التعرف على مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة موضع الدراسة.
- نتائج الدراسة:توصل الباحث إلى جملة من النتائج أبرزها:
  - إن كافة العاملين في المؤسسة المبحوثة لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء الزبون الذي يعتبره من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة.
  - إن أكثر من 87% من فراد العينة المبحوثة يعترفون بأن المؤسسة موضع الدراسة يعتبر الجودة شعار عملهم.
  - هناك 75% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن إدارة المؤسسة موضع الدراسة تؤيد مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.
  - إن 85% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن إدارة المؤسسة موضع الدراسة تقوم بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة. و هذا ما يعتبره مؤشر ايجابي يدل على تطبيق المؤسسة موضع الدراسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - إن هناك أكثر من 87% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن إدارة المؤسسة موضع الدراسة تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
  - إن هناك 95% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن إدارة المؤسسة موضع الدراسة تحرص على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة.

<sup>1</sup>برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2012

-هناك 90% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن إدارة المؤسسة موضع الدراسة تعتمد على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.

-هناك 85% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن إدارة المؤسسة موضع الدراسة تهتم بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء.

-هناك 78% من أفراد العينة المبحوثة يرون أنه توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين في المؤسسة موضع الدراسة.

-هناك أكثر من 82% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن إدارة المؤسسة موضع الدراسة تعمل على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.

3-دراسة لـ ربيع المسعود(2014)<sup>1</sup> بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية".

•نوع الدراسة: دراسة تطبيقية لبنك البركة.

•أهداف الدراسة:هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن مدى إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي في بنك البركة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن الإجابة على ذلك سعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى:

-إظهار أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي ظل قيادة ذات سلوك إبداعي بصفة خاصة.

-المساهمة في تحسين القادة والمسيرين بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة بعد معرفة أهم المتطلبات التي تلائم مؤسساتهم.

-الكشف عن مدى إدراك أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي لدى القادة، التغيير، التمكين، الفكر الإداري الإسلامي.

-التعرف على أثر الممارسات القيادية ذات السلوك الإبداعي على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>ربيع المسعود: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (دراسة تطبيقية لبنك البركة)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بكرة، 2014.

-تحليل بعد الفكر الإداري الإسلامي بوصفه مدخلا إسلاميا للإدارة المعاصرة ولمؤسسات الأعمال وتمكين الباحثين والمعنيين من الاستفادة من تطبيقات الفكر الإسلامي ومصادره لجعله مدخلا حيويا مضافا إلى الإدارة المعاصرة.

•نتائج الدراسة: في نهاية الدراسة توصل الباحث إلى:

-أن القيادة الإدارية في بنك البركة تترك أهمية التغيير بشكل كبير في بقاء البنك وتطور أدائه.  
-أن القيادة الإدارية تترك أن التغيير لطرق وأساليب حديثة في التسيير تساعد على الإبداع و التخلص من الأنماط القديمة في التسيير .

-أن بعض القادة غير منتبهين لطرق تسييرهم التي أصبحت غير فعالة وغير متوائمة مع العصر وأن بعض القادة ينظرون إلى الزبون نظرة قاصرة نظرة مصلحة آنية.

-أن القادة مدركون وواعون بأهمية التراث والفكر الإداري الإسلامي كسلوك إبداعي.

-إدراك و وعي مرتفع لدى القادة بأهمية التمكين للعاملين في خلق جو مناسب للعمل والإبداع.

4-دراسة ل لعراف فايذة (2015)<sup>1</sup> بعنوان: "زيادة الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة".

•نوع الدراسة: دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية.

•أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على واقع النظام المصرفي الجزائري وقياس مستويات الكفاءة والفعالية المحققة من خلال البنوك العاملة في الجزائر العامة والخاصة، والتعرف على مدى تطبيق وإدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة لديها والتركيز على نواحي الضعف والقصور، وكيفية زيادة كفاءتها وفعاليتها من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

-مستويات كفاءة وفعالية وأداء البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر والفرق ما بينها.

-مستويات إدراك وتطبيق البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك.

-على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجزائر العامة منها والخاصة ومستويات كفاءتها وفعاليتها.

<sup>1</sup>العراف فايذة: زيادة الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2015.

• نتائج الدراسة: توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:  
 -تعد الجودة الشاملة من أهم أسلحة المنافسة في كسب ثقة ورضا و ولاء الزبائن.  
 -إن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة مهمة لقيادة المنظمة أو البنك إلى النجاح أو الفشل في تحقيق أهدافها، و تضيف الباحثة أن نجاح منظمة ما أو فشلها لا يعود إلى قلة مواردها أو إمكاناتها في كثير من الحالات بقدر ما يعود بدرجة أساسية إلى طبيعة الإدارة المطبقة فيها والنمط الإداري السائد.  
 -هناك فروقات في مستوى الفعالية و الكفاءة بين البنوك العامة و الخاصة في الجزائر، إذ أن مستويات الكفاءة والفعالية الخاصة بالبنوك الخاصة كانت مرتفعة عنها في البنوك العامة.

## 2. الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة مع إدارة الجودة الشاملة (العلاقة و الأثر) :

1-دراسة لـ سملاي يحضية(2005)<sup>1</sup> بعنوان: " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية( مدخل الجودة والمعرفة )  
 •نوع الدراسة: دراسة نظرية

•أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في:  
 -محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية. وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات.  
 - محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.  
 - محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية (تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة)، التي تسعى الطروحات النظرية والدراسات الميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، وأدواتها التطبيقية، وإجراءاتها العملية، علاوة على تأكيدها على أنها نماذج مازالت في طور التشكيل والاختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري.  
 -محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في لاقتصاد

<sup>1</sup>سملاي محمد يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005

الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة و الجودة و المعرفة.

- أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المنظمة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وان الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، و ذلك من خلال أولا تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا وتجنيدتها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

- أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية و تنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى امتلاك ميزة تنافسية، و هذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- أنه أصبح للموارد البشرية دروا استراتيجيا ضمن موارد المنظمة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمنظمة الاقتصادية.

- أن الاستثمار في رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المنظمة للميزة التنافسية، وان القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها الفكري وكفاءاتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييره استراتيجيا، وبذلك يستنتج الباحث أن التسيير الاستراتيجي للرأس مال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة الاقتصادية.

- أن المعرفة تعد احد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة، فهي إما صريحة ومخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كراس مال فكري، كما توصل الباحث إلى أن تسيير وتثمين المعرفة كمدخل لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يساهم في خلق القيمة وامتلاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية.

- أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للزبائن من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتتميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء الزبائن

ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز على التحسين المستمر والتركيز على الزبون الخارجي، والزبون الداخلي ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، و يساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، وتدريبها، وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.

2- دراسة لربا جزيل المحاميد (2008)<sup>1</sup>: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي"

نوع الدراسة: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة.

• أهداف الدراسة: هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم، معتمدة في ذلك على خصائص الهيئات التدريسية العاملة في الجامعات المبحوثة، و خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- عدم وجود علاقة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية التي تسعى للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة التدريسية (5-10) و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة التدريسية (11-15) و (16 فأكثر) و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوسبة المكاتب و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئات التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

<sup>1</sup> ربا جزيل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنويع المكتبة و ضمان الجودة في الجامعات المبحوثة.  
و في سياق نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة قدمت مجموعة من التوصيات و كان أهمها:  
-العمل على تكامل و تفاعل مدخلي إدارة المعرفة و الجودة في تحقيق أهداف و غايات الجامعات المبحوثة على المدى البعيد و الاستناد إليهما في عمل الجامعات.

3- دراسة ل صباح أنور يعقوب اليونس(2008)<sup>1</sup> بعنوان:"دور رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة و أثرهما في أداء العمليات".

•نوع الدراسة:دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل.  
•أهداف الدراسة: سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد انعكاسات كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات، معتمداً في ذلك على مكونات رأس المال الفكري(رأس المال الزبون، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) و مبادئ إدارة الجودة الشاملة(الزبائن، إشراك العاملين، التحسين المستمر، القيادة الإدارية، التعليم و التدريب) كمتغيرات مستقلة، و أبعاد أداء العمليات (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) كمتغير تابع.

•نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:  
-وجود علاقات ارتباط و أثر معنوية بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة مجتمعاً في تعزيز أداء العمليات.

و في ضوء ما توصل إليه الباحث بني مجموعة من التوصيات تمثلت في:  
-ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بمكونات رأس المال الفكري.  
-ضرورة تطبيق و اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-أن يكون في المنظمة منصب مدير لرأس المال الفكري و آخر لإدارة الجودة الشاملة.  
4-دراسة ليلي مصطفى محمد(2010)<sup>2</sup>: "دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة".

1صباح أنور اليونس: دور رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة و أثرهما في أداء العمليات(دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2008  
2دراسة ليلي محمد : دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية) ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد32، العدد2010، 98

• نوع الدراسة: دراسة تطبيقية للشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية.

• أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توظيف مفهوم إدارة المعرفة من خلال عملياتها ( توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة) في تفعيل تطبيق أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة. كما هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في:

- محاولة تحديث استخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة باعتماد أدوات المعرفة.

- تسليط الضوء على التجارب الناجحة للشركات العالمية: كشركة NOKIA, FORD للسيارات التي تبنت مدخل إدارة المعرفة في مجالات العمل المختلفة.

• نتائج الدراسة: تم الوصول إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و تفعيل استخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة، مما يدل أن مستوى انجاز أهداف الجودة يرتبط بمستوى فاعلية نظام إدارة الجودة لاعتماده النظم المستندة إلى المعرفة.

- وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في تفعيل استخدام الأساليب الإحصائية في المنظمة موضع الدراسة، مما يدل على أن فاعلية استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة تتبع من امتلاك المنظمة للمعرفة اللازمة لتطبيق تلك الأساليب بفاعلية.

##### 5- دراسة لـ حرنان نجوى (2014)<sup>1</sup> بعنوان: "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي".

نوع الدراسة: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية.

• أهداف الدراسة: تنطلق مشكلة هذه الدراسة من البحث عن سبل تحسين الجودة في الجامعة الجزائرية، مما يتطلب من الجامعات تطبيق المعرفة باعتبارها الشكل الأساسي لرأس المال البشري، وتطوير الإدارة لأساليبها و تحديث تقنياتها. فجاءت هذه الدراسة على قول الباحثة لمعالجة موضوعا هاما تواجهه مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي بشكل عام و الجزائري بشكل خاص، و لذلك يهدف البحث إلى:

- معرفة مدى التغيير و التطور في الأوضاع المعرفية الجديدة.

- تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي الجزائري من حيث: الرسالة و المهام و الأهداف، البحث العلمي، أفراد المعرفة، التعليم... الخ.

<sup>1</sup>حرنان نجوى بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي (دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014

- مدى مساهمة معايير الجودة المتوفرة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي.
- توضيح واقع و سبل آليات تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات المبحوثة.
- معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة و تحسين جودة التعليم العالي من خلال التأثير بينهما.
- محاولة التوصل إلى بناء تصور لكيفية تحسين جودة مستوى التعليم من خلال إدارة المعرفة.
- تحديد درجة ممارسة الجامعات المبحوثة لعمليات إدارة المعرفة.
- تحديد درجة ممارسة الجامعات المبحوثة لتحسين جودة التعليم العالي
- نتائج الدراسة: من خلال تشخيص الباحثة للجامعات المبحوثة توصلت إلى:
  - الجامعات المبحوثة لا تعطي أهمية لإدارة المعرفة.
  - غالبية الجامعات المبحوثة لا تعتمد على أساليب البحث العلمي بما يتعلق بتوليد و تحديد المعرفة التي تتناسب مع احتياجاتها و خططها البعيدة المدى.
  - غياب مفاهيم الجودة و النوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي ومراحله.
- 6-دراسة لـ ليث علي يوسف الحكيم(2010)<sup>1</sup>بعنوان: "نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي".
  - نوع الدراسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية.
  - أهداف الدراسة: هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:
    - تقديم إطار نظري حول مدخل الـ SIGMA 6 و إدارة المعرفة، ليكون على قول الباحث دليلاً للمنظمة قيد الدراسة بهدف خلق الوعي و إثارة اهتمام الإدارة العليا حول أهميتهما.
    - رصد مناطق القوة و الضعف في المنظمة المبحوثة وفقاً لمدخل الـ SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة.
  - نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
    - ثبوت صحة الفرضية الرئيسية و التي مفاده، هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات الـ SIGMA 6 و عمليات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup>الليث علي يوسف الحكيم: نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة الجامعة الإسلامية، النجف الأشرف، بغداد، 2010

- أن تطبيق عمليات مدخل 6 سيجما في المنظمة المبحوثة أغلبها مستوفي، ويضيف الباحث أن هذا يعد حالة جيدة، مما ينبغي للمنظمة الاهتمام أكثر بعمليات 6 سيجما من أجل الوصول الكلي لهذه العمليات.

- أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة كانت متفاوتة من عملية لأخرى، إذ كانت عمليات الإنشاء و الامتلاك بعضها مستوفي و عمليات المشاركة و الخزن أغلبها مستوفي، في حين كانت عمليات الانتفاع و التقييم أحيانا مستوفي، و هذا حسب الباحث يعد حالة غير جيدة نوعا ما و ينبغي على المنظمة الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى التطبيق الكلي لها.

- أن أفراد عينة الدراسة متفوقون و بشكل واضح حول أبعاد التفوق التنافسي ماعدا بعد الإبداع فكان نصيبه الحيادية، هذا يعني يضيف الباحث أنه في حال الاهتمام بها من قبل المنظمة قيد الدراسة يمكن لها أن تحقق التفوق التنافسي.

### 3. الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة":

1-دراسة لـ توفيق على باسردة(2006)<sup>1</sup>: "تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثره على الأداء".

- نوع الدراسة: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية.
- أهداف الدراسة: هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إثبات التكامل بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة و من ثم أثر هذا التكامل في تحسين أداء المنظمات.
- و من أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على ثلاث مرتكزات اعتبرها الأهم لقياس إدارة المعرفة متمثلة في عمليات إدارة المعرفة، تقانة إدارة المعرفة، فريق المعرفة و اعتمد كذلك على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، إذ صمم الباحث استبيان حاول من خلاله اختبار فرضيتين أساسيتين إحداهما عن العلاقة بين متغير إدارة المعرفة و متغير إدارة الجودة الشاملة، و الثانية عن أثر التكامل بين الإدارتين على الأداء.
- نتائج الدراسة: أهم ما توصل إليه الباحث هو وجود تكامل و علاقة ارتباط قوية بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة و أن لهذا التكامل أثر في الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء متمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، بعد تعلم و نمو المنظمة.

<sup>1</sup>توفيق باسردة: تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثره على الأداء(دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2006

## 2-دراسة لـ Fang. Zhao & Peter .Brayaer (2001)<sup>1</sup>:Integrating knowledge Management and Total Quality (A Complementary Process)

•نوع الدراسة: نظرية

•أهداف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى استنتاج مقارنة متكاملة تدمج بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة، كما هدفت إلى دراسة أهداف أخرى تمثلت في:

- دراسة أوجه الشبة و الاختلاف بين ممارستي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

- وضع نهج شامل للإدارة من خلال دمج إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة.

- اكتشاف كيفية تنفيذ هذا النهج من قبل المنظمات.

•نتائج الدراسة: من خلال الدراسة النظرية لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة استتجى الباحثان جملة من النتائج تمثلت في:

- لتحقيق المنظمة الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب ذلك دمجها مع إدارة المعرفة.

-أن نهج إدارة الجودة القائم على المعرفة يؤدي بالضرورة إلى عملية التحسين المستمر من خلال التعلم، مما يساعد المنظمة على التعرف على رغبات الزبائن و تلبيةها.

-كما أن تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة سيؤدي إلى تحقيق التميز المنظمي.

## 3-دراسة لـ Vincent.Ribière & Reza.Khorramchahgol (2004)<sup>2</sup>:Integrating Total Qualité Management And Knowledge Management.

• نوع الدراسة: دراسة نظرية

•أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استنتاج التكامل بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة من خلال تحديد:

-النقاط المشتركة بين مدخلي إدارة المعرفة و الجودة الشاملة.

-تحديد كيف يمكن استفادة إدارة المعرفة من الممارسات الناجحة لإدارة الجودة الشاملة كون هذه الأخير تتقاسم معها مجموعة من النقاط.

<sup>1</sup> Fang.Zhao & Peter.Brayer :Integrating Knowledge Management and Total Quality(A Complementary Process),journal of quality management ,journal of achievements in materials and manufacturing engineering vol5 , N°3,2006.

<sup>2</sup>Vincent.M.Ribière & Riza.khorramshahgol : Integrating Total Quality Management and Knowledge Management , journal of management systems, VolXVI ,N °01, 2004.

- دراسة العلاقة التي تربط إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

• نتائج الدراسة: بعد التأطير النظري لكل من إدارة المعرفة و إدارة الجودة و تحديد القواسم المشتركة بين هذين المدخلين، وضح الباحثان كيف يمكن لإدارة الجودة أن تساهم في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، و بعد دراسة العلاقة التي تربط إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من خلال الممارسات الحديثة للجودة و المتمثلة في: نظام إدارة الجودة (ISO9000)(ISO200)، مبادرات إدارة الجودة الشاملة، 6 سيجما، جوائز الجودة (جائزة ديمينج، جائزة الجودة الأوروبية، جائزة مالكوم بالدريج).

و في الأخير استنتجا الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة مدخلين داعمين لبعضهما البعض، و أن لهذا التكامل أهمية كبيرة إذ يمكن المنظمة من تحقيق التميز في أعمالها.

#### 4-دراسة لـ **Integrating Total Quality Management and Knowledge Management to Supply Chain Learning , A Structural Approach** :<sup>1</sup> Siew- Phalic .Loke & al,(2011)

• نوع الدراسة: دراسة تطبيقية في الشركات التحويلية و الخدمية في ماليزيا.

• أهداف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تكامل إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة في تطوير تعلم سلسلة التوريد في المؤسسات الحليفة.اعتمدا الباحثون في هذه الدراسة أبعاد:القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الزبائن، تحليل المعلومات، المورد البشري لدراسة الجودة الشاملة، و أبعاد القيادة، الثقافة، التكنولوجيا لدراسة إدارة المعرفة.

• نتائج الدراسة:أظهرت نتائج الدراسة أن:

-المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تمتلك خبرات أكبر للتعلم، لكونها تستثمر في التكنولوجيا ونظم المعلومات.

-أن إدارة المعرفة تمكن من الفهم الجيد لسلاسل التوريد للأعضاء، و تساعد على بناء علاقة قوية بين مساهمات الشركات الحليفة مما يحقق التآزر.

-هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة بمعامل 0.92 عند مستوى دلالة  $p < 0.01$ ، مما يعني أن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤثر على إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Siew-Phalic. Loke & al:**Integrating Total Quality Management and Knowledge Management to Supply Chain Learning(A structural approach)**, International Conference on Financial Management and Economics , Vol 11 Press, Singapore,2011

-هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و سلسلة التوريد بمعامل 0.28 عند مستوى دلالة  $p < 0.01$ ، مما يعني أن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤثر على سلسلة التوريد. -أن إذا كان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالي فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تطبيق إدارة المعرفة بمستوى عال و إلى مستوى عال من التعلم بين شركاء سلسلة التوريد.

## II. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال استعراض للدراسات السابقة يمكن معرفة انه فضلا عن تركيزها على أهمية متغيرات الدراسة الحالية، فإن قسما منها قدم الدليل النظري على وجود علاقة وأثر بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، كما أن معظم الدراسات السابقة قد أوصت بضرورة التقصي عن التأثيرات بين متغيرات الدراسة الحالية.

و من خلال ما توفر لدى الباحثة من دراسات سابقة عربية و أجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فكثيرة هي الدراسات التي تضمنت دراسة متغير واحد من متغيرات هذه الدراسة، لكن اكتفت الباحثة بعرض الدراسات البارزة، التي تراها تتفق مع أغلبها من خلال توافقها و مواعمتها مع متغير واحد أو متغيرين أو حتى أكثر، حيث اتسمت أغلبها بالحدثة و هذا أمر طبيعي كون متغيرات الدراسة إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة و التي لاقت تهاافت كبير من قبل الباحثين حاليا.

كما كانت هناك مجموعة من الدراسات التي عالجت مفهومي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من حيث العلاقة و الأثر، إذ تناولت العلاقة بين المتغيرين فمنها من عالجت إدارة المعرفة كمتغير مستقل و إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، ومنها من اعتمدت إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل و إدارة المعرفة كمتغير تابع. كما يوجد من الدراسات من تناولت إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة كمتغيرين مستقلين و دراسة أثرهما على متغير تابع آخر، كدراسة صباح أنور يعقوب التي تناولت رأس المال الفكري كأحد مكونات إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثرهما على أداء العمليات، و دراسة للباحثان (Stevan.Zivojinovic, Andrej.Stanimirovic) والتي تناولت إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من مدخل رأس المال الفكري و أثرهما على تنافسية المنظمة، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أما الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة فهي حسب علم الباحثة دراسة واحدة باللغة العربية للباحث اليمني توفيق باسردة، و التي جاءت لتؤكد الجانبين النظري و التطبيقي لهذا التكامل، كما كانت هناك ثلاث دراسات باللغة الأجنبية لـ (Siew-Phalik & al) ، و

دراسة لـ (Vincent.Ribière & Reza.Khorramchahgo) و دراسة لـ (Fang.Zhao & Peter.Braye) و التي أثبتت وجود تكامل نظري بين مفهومي إدارة المعرفة و الجودة الشاملة.

فمن خلال قراءتنا للدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة و جدنا نوعا من التقارب في الأهداف، التي تبحت في أهمية و أثر إدارة المعرفة على تحقيق مستوى فعالية و أداء عالي في المنظمة. إلا أن الاختلاف بين الدراسات كان في الأبعاد التي تقيس إدارة المعرفة فمنهم من ركز على عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، تطبيق)، مثلما جاءت به معظم الدراسات (هيثم الحجازي، طالب أصغر دوسة، سوزان دروزة، أكرم محمد الياصري). و منهم من أضاف زيادة على عمليات المعرفة أبعاد أخرى مثل بعد تكنولوجيا المعرفة، أفراد المعرفة (دراسة سليمان الفارس، توفيق باسردة).

و ذهبت دراسات أخرى إلى تناول البعد غير الملموس في إدارة المعرفة متمثلا في المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية. كما اختلفت الدراسات في أبعاد قياس الفعالية التنظيمية، فمنهم من اعتمد على أبعاد (الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، التعلم، الإبداع...)، و منهم من اعتمد أبعاد الأداء لقياس الفعالية و المتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، و بعد التعلم و النمو.

الأمر كذلك بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فكانت مجمل الدراسات السابقة تهدف إلى إبراز دور و أهمية تبني المنظمة لإدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث و أهميته في تحسين أداء المنظمة، غير انه اختلفت و تعددت أبعاد قياس درجة تبني المنظمة لإدارة الجودة الشاملة، فمنهم من اعتمد على بعد: القيادة الفعالة، التحسين المستمر، الإستراتيجية، إشراك العاملين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، التعلم و التدريب، التغذية العكسية، الثقافة...و منهم من اقتصر على أهم ثلاث مبادئ حسب وجهة نظر الباحثين متمثلة في: القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة فكان هدفها واحد و هو إثبات التكامل النظري و منها من سعى إلى إثباته نظريا و تطبيقيا.

غير انه اختلفت أسلوب إثبات التكامل من قبل الباحثين كل حسب نظرته، حيث ركز (Vincent) على تحديد التكامل من خلال تحليله لأدوات الجودة المبنية على المعرفة و المتمثلة في: نظام إدارة الجودة ISO9000,2000، مبادرات إدارة الجودة الشاملة، 6 سيجما، جوائز الجودة الوطنية (جائزة ديمينج،

جائزة الجودة الأوروبية، جائزة مالكوم بالدريج)، في حين تناول (Siew-Phalik) التكامل من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة و شملت: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة العمليات، تحليل المعلومات، التركيز على الأفراد، و كانت أبعاد إدارة المعرفة: القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، أما دراسة (توفيق باسردة) تناولت التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من خلال دمج مكونات إدارة المعرفة متمثلة في التقانة، فريق المعرفة، عمليات المعرفة و العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة متمثلة في: القيادة الفعالة، التحسين المستمر، العمل الجماعي.

بناء على عرض الباحثة لمجموعة من الدراسات ذات العلاقة التي تناولها باحثين سابقا، استطاعت الباحثة استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة تكامل نظرية بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

- وجود علاقة تكامل تطبيقية بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

و من ثم يمكن القول أن الدراسات السابقة سمحت للباحثة بتحديد عناصر الدراسة التي تم اعتمادها على النحو الآتي:

- تحديد مكونات إدارة المعرفة و المتمثلة في: أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة
- تحديد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في: القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين.
- تحديد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة و المتمثلة في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
- تحديد أبعاد قياس الفعالية التنظيمية متمثلة في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو.

### III. الإسهام الذي تقدمه الدراسة الحالية

في ظل ما قدمته الدراسات السابقة من فوائد، جاءت هذه الدراسة لتكمل بعض الجهود التي نادى بضرورة و أهمية تكامل كل من إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة كمدخلين يمكن الجمع بينهما لتمكين الاستفادة من مزاياهما مجتمعين، و ذلك لما يمكن أن يقدمانه للمنظمة التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة متميزة تمكنها من المنافسة على المستوى المحلي و العالمي و كسب حصة سوقية تضمن لها البقاء و الاستمرار، و هذا مثلما أوصت به دراسة ربا جزيل المحاميد، و لتؤكد عمليا

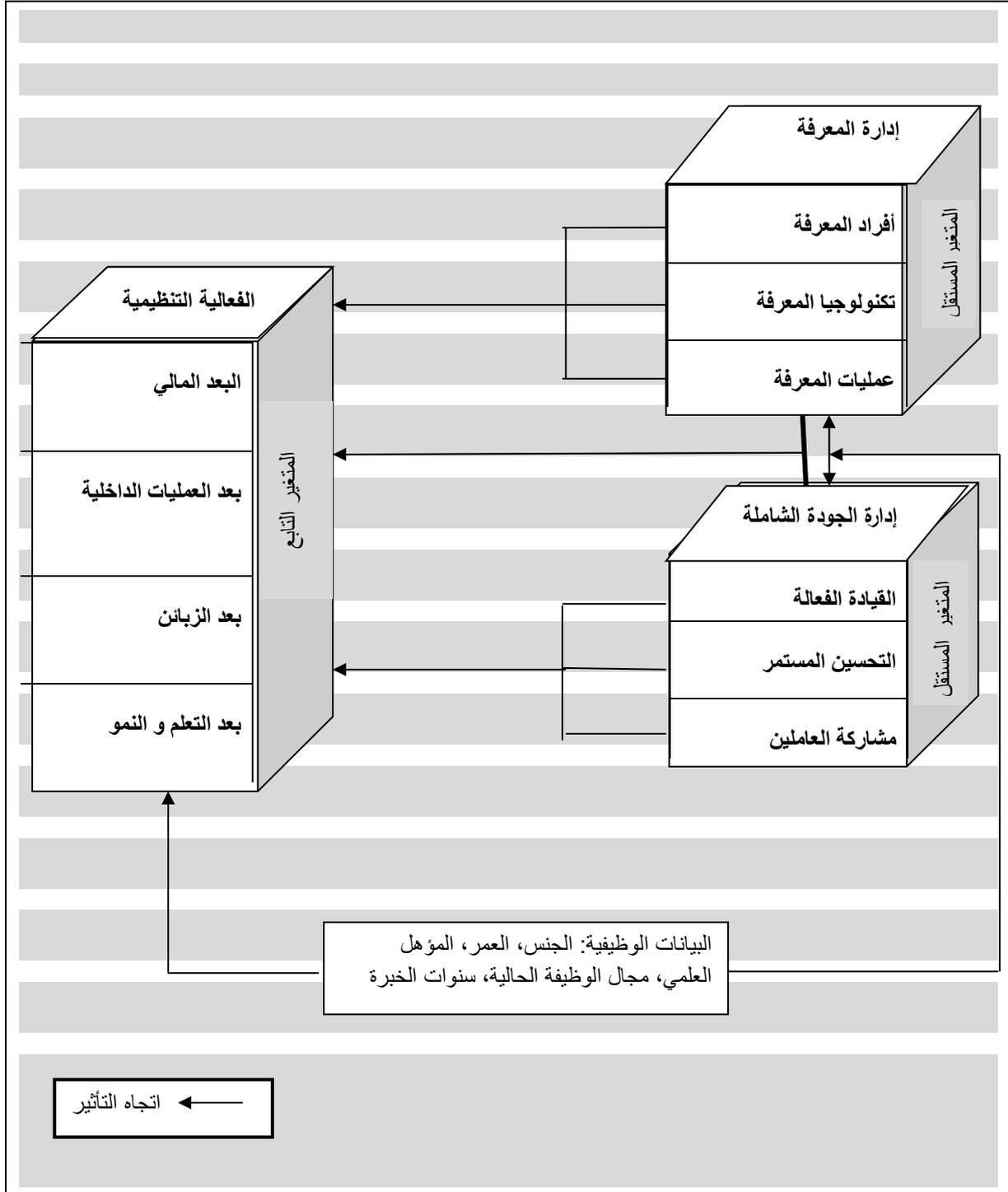
أيضا عما تمت الإشارة إليه نظريا في الدراسات السابقة الأجنبية، التي دعت لدمج إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في مقارنة تكاملية تسمح للمنظمة بالتميز و التفوق. إذ أرجحت بعض الدراسات أن فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد لا يكون راجع إلى فشل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث تتبناه المنظمات من أجل تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة، و إنما يرجع ذلك إلى عدم الاستفادة من أساليب أخرى منها إدارة المعرفة.

من جانب آخر يمكن القول أن هذه الدراسة ركزت على تكامل هذين المفهومين من خلال مكونات إدارة المعرفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة)، و مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)، و الذي قد يؤثر بدورها (مجتمعين) على الفعالية التنظيمية.

#### IV. بناء النموذج الفرضي

بعد مراجعة لمجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، و التي تناولت تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة، تبنت الباحثة نمودجا تصوري استمدت متغيراته من الإطار النظري للدراسات السابقة، إذ يفترض النموذج وجود علاقة (أثر) بين " إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة " من جهة و "الفعالية التنظيمية" من جهة أخرى. كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل (01): نموذج تصوري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يبين نموذج الدراسة وجود ثلاث متغيرات، تمثلت في المتغير المستقل الأول "إدارة المعرفة" و المتغير المستقل الثاني "إدارة الجودة الشاملة"، و المتغير التابع "الفعالية التنظيمية"، حيث أن كل متغير يتكون من متغيرات فرعية، فمن خلال هذا النموذج سنحاول دراسة العلاقة بين متغير "إدارة المعرفة" و متغيراته من جهة، و بينها و بين متغير "الفعالية التنظيمية"، ثم دراسة العلاقة بين "إدارة الجودة الشاملة" بمتغيراته الفرعية من جهة و بين متغير "الفعالية التنظيمية"، و بالنتيجة تأثير العلاقة بين "إدارة المعرفة" و إدارة الجودة الشاملة" مجتمعين في المتغير التابع "الفعالية التنظيمية" بافتراض اتجاه واحد لذلك التأثير.

1- المتغير المستقل الأول: إدارة المعرفة و تتمثل متغيراته الفرعية في (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة)

2- المتغير المستقل الثاني: إدارة الجودة الشاملة و تتمثل متغيراته الفرعية في (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين).

3- المتغير التابع الفعالية التنظيمية و تتمثل متغيراته الفرعية في (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو).

4- المتغيرات الديموغرافية للأفراد: و تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، الخبرة).

## V. فرضيات الدراسة

من أجل تحليل الإشكالية أكثر فإن انطلاقة دراستنا كانت من ثلاث فرضيات، كإجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة، وسيوضح من خلال البحث إمكانية رفضها أو قبولها، بحيث تعتمد هذه الفرضيات على تحديد العلاقة (الأثر) بين متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية)، و عليه كانت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، و تنفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

■ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

■ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

■ الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، و تنفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مجتمعين في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**الفرضية الرئيسية الرابعة:**

H<sub>04</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي البيانات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، الخبرة) عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**الفرضية الرئيسية الخامسة:**

H<sub>05</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي البيانات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، الخبرة) عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**الفرضية الرئيسية السادسة:**

H<sub>06</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي البيانات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، الخبرة) عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**VI. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة**

تكمن أهمية البحث العلمي من خلال تحديد متغيراته، والتي تشكل القاعدة العلمية للدراسة التطبيقية، فلا بد على الباحث من تحديد المتغيرات و العلاقات بين المتغيرات بشكل واضح ودقيق، فقد يكون هناك متغيرات تابعة و متغيرات مستقلة، بالإضافة إلى متغيرات وسيطة، و في الدراسة الحالية تم اعتماد إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة كمتغيرين مستقلين، و الفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

**1- إدارة المعرفة:** و تم قياسه بالعبارات من 01 إلى غاية 39، و يتفرع عن متغير إدارة المعرفة ثلاثة أبعاد فرعية تمثلت في: أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة.

**2- إدارة الجودة الشاملة:** و تم قياسه بالعبارات من 40 إلى غاية 56، و يتفرع عن متغير إدارة الجودة الشاملة ثلاثة أبعاد فرعية تمثلت في: قيادة فعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين.

**3- الفعالية التنظيمية:** تم قياسه بالعبارات من 01 إلى غاية 24، و يتفرع عن متغير الفعالية التنظيمية أربعة أبعاد فرعية تمثلت في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو. بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، و إطلاع الباحثة على بعض المراجع تم تعريف متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول الموالي:

## الجدول (01) : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف الإجرائي	المصدر
إدارة المعرفة	هي عملية تراكم و توليد المعرفة بكفاءة و تسهيل المشاركة بالمعرفة و إدارة قاعدتها، بحيث يمكن تطبيقها بفاعلية في المنظمة.	Turban.F,Melean.E, 1999
أفراد المعرفة	هم من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها وهم من يشكلون الثقافة التنظيمية التي تحث على تقاسم المعرفة.	
تكنولوجيا المعرفة	الوسائل التكنولوجية الداعمة للسير الناجح لعمليات المعرفة.	
عمليات المعرفة : توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق	وهي العمليات الجوهرية و المتمثلة في توليد، خزن، نشر و توزيع، تطبيق المعرفة	Heisig.P,2001
إدارة الجودة الشاملة	فلسفة تتركز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية، ترتبط ب: رضا الزبون، مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء.	عواطف ابراهيم الحداد،2009
القيادة الفعالة	و هي القيادة التي تقوم بصياغة إس-تراتيجية محددة الأهداف و الوسائل، و تخصيص الموارد المادية، المالية أو البشرية اللازمة، أو إحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في ثقافة المنظمة بما يتلاءم وثقافة إدارة الجودة الشاملة، و يتوجب عليها إعادة صياغتها وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليها بالبنية التحتية اللازمة لإحداث التغيير الناجح	قاسم نايف علوان،2011
التحسين المستمر	البحث المستمر من الداخل إلى الخارج تهدف للقضاء على أنواع التبذير و تفادي المشاكل الناتجة عن هفوات العمل و ارتكاب الأخطاء لأن الأخطاء ناتجة عن وجود هفوة لهذا يجب وضع موانع لمثل هذه الهفوات	فالتة اليامين،2008
مشاركة العاملين	و هي عملية تشجيع الأفراد على وضع أهداف تتعلق بتحسين الجودة.	Philippe Crosby
الفعالية التنظيمية	درجة تحقيق أهداف المنظمة، فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المتاحة	Bernard Martory,2001

Kaplan.R&Norton.D 1996	يعكس هذا البعد الأهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم و المالكين في أن واحد، و هو كنتيجة محصلة لجميع التغيرات الحاصلة في الأبعاد الثلاثة الأخرى	البعد المالي
Kaplan.R&Norton.D 1996	يعكس هذا البعد أهداف العمليات الداخلية التي يجب تطويرها و التي تسمح بالاستجابة لمتطلبات الزبائن و المساهمين و الحصول على أرباح.	بعد العمليات الداخلية
Kaplan.R&Norton.D 1996	يعكس هذا البعد درجة تحقيق رضا الزبائن، و الزبائن الجدد و إجمالاً حصة المنظمة.	بعد رضا الزبائن
Kaplan.R&Norton.D 1996	يعكس هذا البعد توجيه الأفراد نحو التطوير و التحسين المستمر الذي يمكن المنظمة من البقاء.	بعد تعلم و نمو المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع و دراسات سابقة

# الفصل الثاني مبخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

## تمهيد

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، عرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسيرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري . فخلال العقد الأخير من القرن العشرين بعض المنظمات صنعت تاريخا بينما الأخرى أصبحت تاريخا، وذلك بسبب أن الأولى اهتمت بمواردها غير الملموسة، مثل، المعرفة و رأس المال الفكري، بينما الثانية اهتمت فقط بالموارد غير الملموسة مثل رأس المال. فاليوم تنتج المعرفة و المعلومات مثلما كانت تنتج السيارات و الفولاذ منذ مائة سنة، و بالتالي فان الذين يعرفون كيفية إنتاج المعرفة و المعلومات على نحو أفضل من غيرهم هم الذين يجنون الثمار تماما كما جناها أولئك الذين عرفوا كيفية إنتاج السيارات و الصلب قبل مائة سنة.<sup>1</sup> ونظرا لأهمية الموارد غير الملموسة أوجدت لها المنظمات إدارات تهتم بها أسميت إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المواضيع القديمة المتجددة، إذ لم تحظى بالاهتمام بشكل فعلي إلا في السنوات الأولى من القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في المنظمات من خلال تلبية حاجات الزبائن و رغباتهم، و ضرورة مواجهة التغيرات السريعة مما يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية و الوظيفية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بقصد التأقلم مع تلك التغيرات.

فقد أصبحت المعرفة تشكل أهم ميزة تنافسية تسعى المنظمات إلى اكتسابها و استغلالها، و يعد هذا المورد سلاحا هاما للمنظمات خاصة مع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات و التوفر الكبير للمعلومات، إلا انه ليست كل المعلومات تمثل معرفة و ليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة و استخدامها في نشاطات و عمليات المنظمة، و بذلك تعد إدارة المعرفة مدخل متعدد الاختصاصات فهي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة، توزيعها و تطبيقها لمساعدتها في اتخاذ القرارات الرشيدة و زيادة قدرتها التنافسية و تحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تضمن للمنظمة زيادة فعاليتها و الارتقاء بأدائها.

و في هذا السياق يستعرض هذا الفصل موضوع إدارة المعرفة في إطاره الفكري بشيء من التفصيل في أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية للمعرفة التنظيمية، و المبحث الثاني المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة و المبحث الثالث مجموعة من نماذج إدارة المعرفة، أما المبحث الرابع فتناول المكونات الأساسية لإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> اسماعيل حجازي: تسيير المعارف، محاضرات سنة ثانية ماستر، كلية العلوم ا لقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.

## المبحث الأول: المعرفة التنظيمية - مفاهيم أساسية -

## 1. مفهوم المعرفة

ارتبط ظهور المعرفة، بظهور الإنسان فكانت مقترنة بالعلم و الإحاطة بالشيء عندما علم سبحانه و تعالى ادم الأسماء كلها لقوله تعالى "و علم ادم الأسماء كلها..."<sup>1</sup>، و قد ذكر القران العديد من الآيات تحت الإنسان على طلب العلم و المعرفة، فيقول سبحانه و تعالى في كتابه الكريم " الرحمن، علم القران، خلق الإنسان، علمه البيان"<sup>2</sup>. ويقول عز وجل "وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً"<sup>3</sup>، هذه الآيات وغيرها دلائل واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوجها وحث بني البشر على إكمال العقل و السعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة.<sup>4</sup>

و قد خضع مفهوم المعرفة لمعالجة فكرية منذ زمن الفيلسوف أفلاطون و أرسطو لذلك نجدها تعرف من الجانب الفلسفي على أنها "تصور مجرد واسع"<sup>5</sup>، كما عرفت على أنها "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما"<sup>6</sup>، و في ذات السياق عرفها (Peter Druker) على أنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"<sup>7</sup>، فهي بذلك نتاج نشاط و أعمال العقل،<sup>8</sup> و اعتبرت المعرفة على أنها جزء من عقل الإنسان، حيث قسم الفلاسفة العقل إلى ثلاث أقسام، هي المعرفة (ما نريد تعلمه)، و المشاعر، و الإرادة.

حظيت المعرفة بعدها بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين في عدة مجالات منها علم الاجتماع ، علم النفس و علم الإدارة، مما أدى إلى تنوع تعاريفها كل حسب مجال اختصاصه، وبالنظر إلى أدبيات الموضوع نجد اتجاهات الباحثين حول مفهوم المعرفة تتوعت و اختلفت، فمنهم من يعرفها من منظور نوع المعرفة بذلك يكون هناك اتجاهين لمفهوم المعرفة، الاتجاه الأول ينظر للمعرفة بنظرة جزئية عبر شقها الضمني فقط، و الاتجاه الثاني ينظر للمعرفة بنظرة أشمل، أي عبر شقها الضمني و الظاهر معا.

<sup>1</sup>سورة البقرة: الآية 31

<sup>2</sup>سورة الرحمن: الآية 1، 2، 3، 4

<sup>3</sup>سورة الإسراء، الآية 85

<sup>4</sup>يسرى محمد حسين: دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، 2010، ص 250

<sup>5</sup>عبد الستار علي و اخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص 25

<sup>6</sup>عسان إبراهيم العمري: دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 06، جامعة عمان العربية، الأردن ، 2009، ص 8

<sup>7</sup>توفيق علي باسرة: مرجع سابق، ص 26

<sup>8</sup>يوسف أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 12

عرف الاتجاه الأول المعرفة على أنها "المنطلق الأساس للخبرة الشخصية لقياس بديهة أو رأي متميز"<sup>1</sup>، و عرفت كذلك على أنها "المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متصلة ومطبقة في عقل العارف بها"<sup>2</sup>، كما عرفت على أنها " معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد"<sup>3</sup>، فتعد المعرفة وفق هذه التعاريف القاعدة الأساسية لخبرة الفرد في الحكم على الشيء، فهي بذلك تقتصر على الجانب الضمني لها ممثلاً بخبرة الأفراد، في حين أن لها شقاً آخر وهو الشق الضمني لها و هذا ما سنتناوله في التعاريف التي تناولت المعرفة بنظرة شمولية، حيث تناول بعض الباحثين مفهوم المعرفة من جانبها الضمني و الظاهري معا .

عرف الاتجاه الثاني المعرفة منهم تعريف (Nonaka) على أنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل بين المحيط الخارجي"<sup>4</sup>، كما عرفها (Prusak. Davenport) على أنها "مزيج من الخبرة، القيم، المعلومات وبصيرة الخبرة التي تقدم إطار لتقييم ودمج خبرات ومعلومات جديدة، كما أنها تنشأ وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ ليس من الوثائق أو المخزونات فقط إنما أيضاً من الروتين، العمليات، الممارسات والمعايير المنظمة"<sup>5</sup>، و عرفت كذلك و في ذات السياق على أنها "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلطات والبدهييات القائمة على أساس معين، التي تجمع معاً، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات"<sup>6</sup>، كما عرفها (الكبيسي) على أنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ القرارات صائبة"<sup>7</sup>.

و إجمالاً يمكن القول أن المعرفة هي تكوين مركب من الأفكار والمعلومات والخبرات وقدرات الإدراك وتعلم المهارات العقلية والسلوكية المتراكمة والتي يمكن اكتسابها وتطويرها في عملية مستمرة.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Daft.R :**Organization Theory and Design**,7<sup>th</sup> Edition,south Western College Publishing in USA,2001

<sup>2</sup> زكيه طاشكندي: إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 2007، ص50

<sup>3</sup> حسيني ابتسام: أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة (دراسة حالة مجمع الأخوة عموري)، رسالة ماجستير، جامعة بكرة، 2010، ص 15

<sup>4</sup> جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 25.

<sup>5</sup> هيثم حجازي: قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مرجع سابق، ص 42

<sup>6</sup> مساعد يسرى حسين: دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العدد 25، 2010.

<sup>7</sup> صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص48

<sup>8</sup> غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين: دورة إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الانتماء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004

## II. مفهوم المعرفة التنظيمية

تعد المعرفة اليوم أكثر الموجودات غير الملموسة في معظم المنظمات، فهي تشكل موجوداً هاماً و حاسماً لا يمكن التغاضي عنه، لاعتبارها المصدر الرئيس للميزة التنافسية، فالمعرفة التي تستوطن في المنظمة تدعى المعرفة التنظيمية (رأس مال الفكري، رأس المال المعرفي، رأس المال البشري،...و ما إلى ذلك من مسميات).  
خضع مفهوم المعرفة التنظيمية إلى كم هائل من الاجتهاد، فكان هناك عدة مداخل لتعريف المعرفة التنظيمية و كل مدخل له حججه و براهينه،<sup>1</sup> و من هذه المداخل ما يلي:

## أولاً: المدخل الاقتصادي

ينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه وأن المعرفة هي القدرة على الفعل ، ومن ثم فهو يجعل من المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي،<sup>2</sup> و تعرف وفق هذا المنهج من طرف (Awad & Ghaziri) على أنها "مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار و الإبداع من أجل إيجاد حل متخصص و خلق قيمة".<sup>3</sup> و عرفت المعرفة التنظيمية من طرف (Davenport & Prusak) على أنها "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح"،<sup>4</sup> و عرفها (Lucier.Morsilier) على أنها " قدرة الأفراد و المنظمات على الفهم و التصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، و هذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المديرون و الأفراد ذو القدرات المتميزة، صناعات المعرفة و زملاء العمل فهم المسؤولين على ضمان بقاء المنظمة و استمرارها في المحيط التنافسي".<sup>5</sup> و في نفس المنهج عرفت المعرفة التنظيمية على أنها " العمليات العقلية في ذهن المديرين و أفراد المنظمة، من إدراك و تعليم و تفكير، بما يسهم في تكوين آراء و اتجاهات و توقعات تهيأ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة، و نوع الاختيار الإستراتيجي المعزز لبقائها و ديمومتها، فهي المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> زكية طاشكندي ، مرجع سابق، ص23

<sup>2</sup> اسماعيل منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي(حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص33

<sup>3</sup> Mahdi .R & al : **The Role of knowledge and knowledge management in Sustaining Competitive Advantage within Organizations**, African Journal of Business Management Vol. 5(23), 7 October, 2011 ,p9922

<sup>4</sup> آراوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص363

<sup>5</sup> وهيبه داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية( دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، العدد11، 2012، ص169  
<sup>6</sup> نعمة الخفاجي: المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي(دراسة اختباريه في صناعة التأمين العراقية)، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 1996، ص5.

نلاحظ أن أغلب التعاريف تتشابه فيما بينها، و أنها تركز في معظمها على جمع خبرات العمل السابقة المتوفرة في المنظمة و كذلك معرفة خبرات الموظفين الكامنة في عقولهم، في إطار ما بغرض إتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها و استثمارها أفضل استثمار و تحصيل أكبر قدر من العوائد المادية و المعنوية للمنظمة .

بالإضافة إلى هذه التعاريف نجد في أدبيات الاقتصاد و الإدارة استخدام مصطلحات أخرى للمعرفة التنظيمية منها رأس المال الفكري، و الذي يعرفه (Kelly) على أنه "مجموع العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة و العقول المدبرة، الذين يصعب إيجاد بديل عنهم"<sup>1</sup> و يعرفه (Youndt & all) على أنه "مجموع قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد في المنظمة و التي تمكنهم من تقديم إسهامات متميزة فكريا بحيث تمكن المنظمات من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة"<sup>2</sup> فهو مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري، فيمثل إذن تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المعلومات، العلاقات مع الزبائن و المهارات و التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية"<sup>3</sup>.

و لتحديد أكثر مفهوم الرأس المال الفكري يجب تحديد خصائصه و التي تتمثل في:<sup>4</sup>

- 1- ليس له وجود مادي، و هذا ما يعد من أبرز خصائصه و مميزاته، فهو غير ملموس و هذا ما يصعب محاولات تعريفه و تحديده و قياسه و تسييره.
- 2- يتألف رأس المال الفكري من عدة مكونات يمكن اعتبار كل واحد منها رأس مال في حد ذاته. و على الرغم من أن الباحثين لم يتفقوا على هذه المكونات، إلا أن الكثير منهم حدد المكونات الآتية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي (التنظيمي)، رأس المال العلائقي (الزبوني).
- 3- تعمل كافة المال الفكري بشكل متضافر و متمازج لإنتاج القيمة النهائية، و ليس مكون يعمل بشكل منفصل عن بقية المكونات.
- 4- لا يمكن إجراء تقييم دقيق و أكيد للمزايا الاقتصادية المستقبلية المتولدة عن رأس المال الفكري، و لذلك تبقى مسألة تقييمه بشكل دقيق مسألة نسبية و غير متفق عليها.

<sup>1</sup> الهاشمي عبايسة، عبد الحميد غوفي: رأس المال الفكري (إشكالية مفهوم)، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد 20، ديسمبر، 2016، ص 181

<sup>2</sup> Youndt & all: **Human Resource Management Manufacturing And Firm Performance**, Journal of Academy Management, N° 39, 1996, pp 839-849

<sup>3</sup> Abdulatif.Salleh,&Fauziah.Salamat:**Intellectual Management in Malaysian Public Listed Companies**,International Review Of Business Research Papers, Vol 03,N°01, March, 2007, p260

<sup>4</sup> الهاشمي عبايسة، عبد الحميد غوفي: مرجع سابق، ص 179 - 180

5- لا تمتلك المنظمة كافة أشكال رأس المال الفكري، مثل رأس المال البشري و رأس المال العلائقي، لكن يمكنها تقاسم هذين النوعين مع العمال و الموردين و الزبائن.

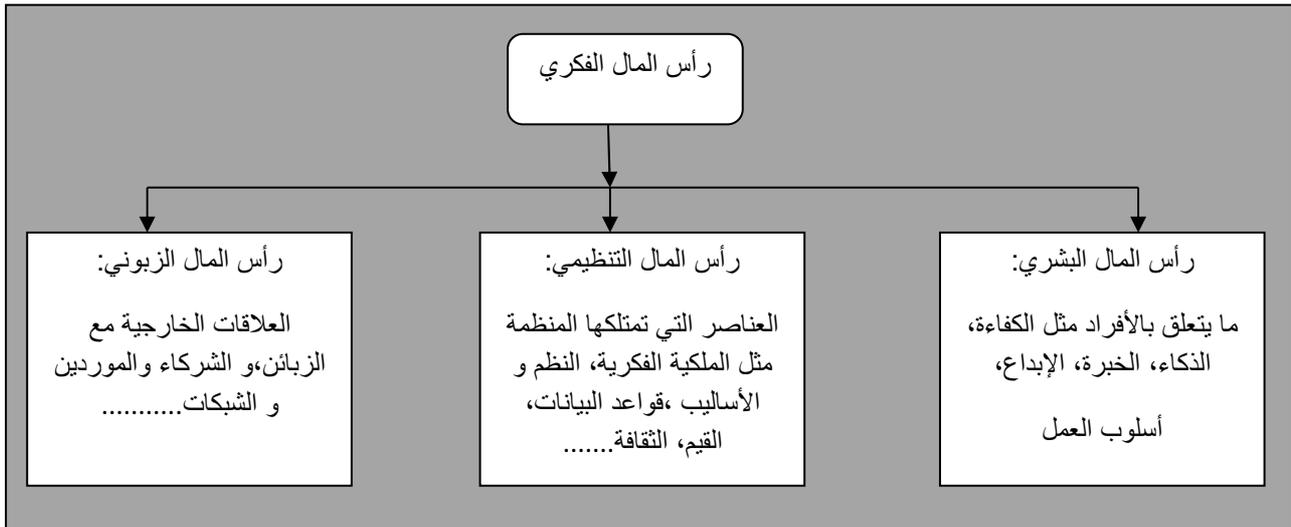
6- صعوبة تبادل بعض أشكال رأس المال الفكري، فرغم أن المنظمة تمتلك رأس المال الهيكلي و تتحكم فيه، إلا أنه يتعذر عليها تبادله نظرا لعدم وجود أسواق خاصة لهذا الغرض.

7- يمكن لرأس المال الفكري أن يظهر في صورة محددة و مبلورة، مثل براءات الاختراع، كما يمكن أن يأخذ شكلا مرنا و غير محدد، مثلما هو الحال في المهارات و القدرات البشرية.

8- يمكن لرأس المال الفكري أن يؤدي دورا مزدوجا، بأن يشكل في الوقت نفسه مدخلات عملية خلق القيمة و مخرجاتها، أي أنه قد يكون هو المعرفة التي تحول إلى قيمة، كما قد يكون هو في حد ذاته أحد مخرجات تحولات المعرفة.

و أوضح (McShane & Glinow) أن رأس المال الفكري هو مجموع رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبون كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل(02): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Source : Capital Immatériel ( 7 jours pour comprendre ) , CIGREF 25/09/2006 :

[http://cigref.typepad.fr/cigref\\_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immatériel.pdf](http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immatériel.pdf) consulté le 20/05/2015.

• رأس المال البشري: و هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد و التي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا<sup>1</sup>، فهو بذلك المهارات التي يمتلكها العاملون و يأخذونها أينما يذهبون، أي أنه المعرفة و الخبرة و

<sup>1</sup>قورين حاج قويدر، رضوان انساعد: أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية و الاقتصادية الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر، 2011، ص05

المهارة و الإبداع التي لا يمكن امتلاكها من قبل المنظمة فهي موجودة في عقول الأفراد (معرفة ضمنية)<sup>1</sup>، لكن يمكن تتميتها من خلال العصف الذهني، إعادة هندسة العمليات و تحسين المهارات الشخصية.<sup>2</sup>

• رأس المال التنظيمي (الهيكلية): يتمثل في قدرة المنظمة على نقل و نشر و توظيف المعرفة و المهارة و الخبرة المتوفرة عند أفراد المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها و التي بحاجة إليها و هذا النقل أو التوظيف و النشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم و واضح الصلاحيات و المسؤوليات و لديه الكفاءة في تطبيق المعرفة و المهارة في المنظمة،<sup>3</sup> و يتكون رأس المال التنظيمي من العمليات الإدارية، أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، الملكية الفكرية...و أي أصول غير ملموسة تمتلكها المنظمة و لكنها لا تظهر في ميزانيتها العامة.<sup>4</sup>

• رأس مال الزبون: و هو رأس المال الذي لا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة لأنه يمثل قيمة علاقتها المتميزة والمستمرة مع المنظمات والأفراد التي تقدم لهم المنظمة الخدمة لذا فهو تعظيم قيمة المنظمة من خلال كسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم لها،<sup>5</sup> فهو يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، و الموردین المعتمد عليهم و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة.<sup>6</sup>

و إجمالاً يرى (Karabay) أنه يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه:<sup>7</sup>

- المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة.
- القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات.
- المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة.
- النظام المستخدم لفهم الحالات والتأثيرات.
- المعرفة المتمثلة في كيفية إدارة الأعمال.
- المعرفة المستخدمة لتجنب المآزق.
- المعرفة المتمثلة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها.

<sup>1</sup> غسان فيصل: اثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية في جامعة تكريت)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 5، العدد 17، 2009، ص 115

<sup>2</sup> Bontis.N :Intellectual Capital(an explanatory study that develops measures and models),Journal of Management Decision,Vol36,N°2,1998,pp68-76

<sup>3</sup> Abdulatif.Salleh & Fauziah.Selamat:op.cit,p269

<sup>4</sup> Roos.G.Bainbridge& A.jacobsen.K: Intellectual Capital Analysis an Strategic Tool (Strategy and Leadership),Vol 29, N°4,2001,p23

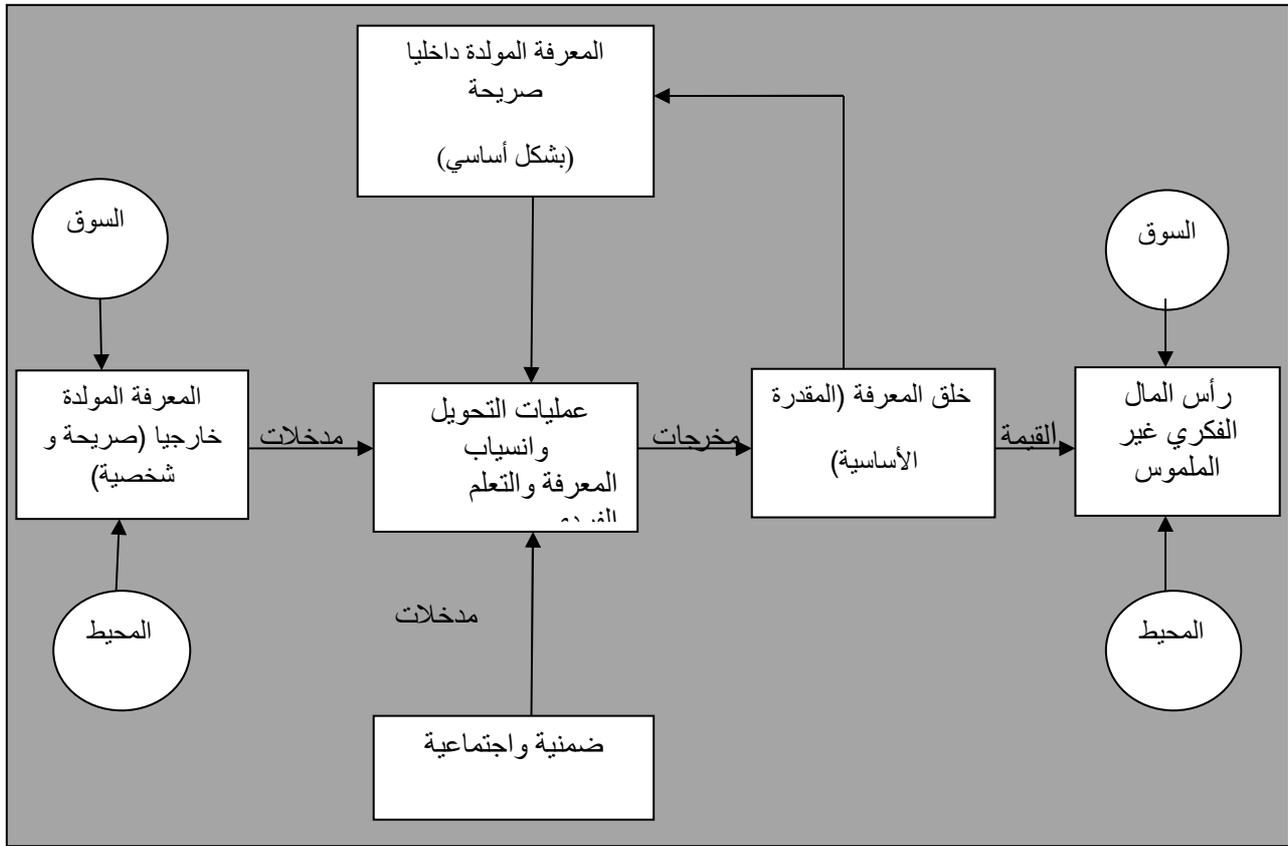
<sup>5</sup> غسان فيصل: مرجع سابق، ص 117

<sup>6</sup> توفيق باسردة: مرجع سابق، ص 28

<sup>7</sup> Karabay. M :Assessing the Measurement of Intangible (Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey), International Journal of Business and Management Studies, Vol 3, N°1, 2011 ,p243

خلاصة لما سبق يتكون رأس المال الفكري في المنظمة من نتائج عمليات متتابعة و معقدة تحتاج إلى استثمارات و فترات زمنية طويلة لتكوينه، فإذا كانت المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو المحيط الخارجي، فإن المنظمة تحتاج أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل لكي تصبح معارف فردية و منظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة، لتكوين الجانب المهم من رأس المال و هو رأس المال غير الملموس<sup>1</sup>. و الشكل الموالي يوضح عملية تكوين رأس مال الفكري في المنظمة:

الشكل (03):تكوين رأس المال الفكري



المصدر: مهدي صالح العامري ، محسن طاهر الغالبي : رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 8

كما تتمثل الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري في:<sup>2</sup>

■ استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على البحث عن المهارات وتوفير الجو الملائم لجذبها بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

<sup>1</sup>مهدي صالح العامري ، محسن طاهر الغالبي: رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي)، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 7

<sup>2</sup>محمد طلال بني حمدان: تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 25-27 جويلية، ص 12.

- صناعة رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها من خلال إتباع عدد من الإجراءات مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية لها دون غيرها.
- تنشيط رأس المال الفكري: ويكون عن طريق تنشيط المعرفة ووضعها موضع التنفيذ بما يتماشى والتغيرات المحيطة بالمنظمة، ومن أبرز أساليب تنشيط المعرفة نجد، استخدام آليات العصف الذهني لخلق أفكار إبداعية، تشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين، بذل جهود مضاعفة لتحقيق التناغم المعرفي القائم على التشاركية والتخلص من القوانين المقيدة للإبداع.
- المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، التحفيز المادي والمعنوي.
- الاهتمام بالزبائن: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، تفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.

### ثانياً: المدخل المعلوماتي

- الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف<sup>1</sup> فيؤكد بعض الباحثين في حقل المعرفة على أن المعرفة نتاج لعناصر متعددة تمثلت في البيانات، المعلومات، القدرات<sup>2</sup>، لذا يجب فهم العلاقة بين البيانات، المعلومات و المعرفة ، ذلك لارتباط المعرفة بهذين المفهومين.
- يشير (Harris & Henderson) أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة والأخيرة تعد أساساً فعالاً للابتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع<sup>3</sup>، ومن هنا لا بد من التمييز بين المصطلحات البيانات، المعلومات، المعرفة، القدرات، الحكمة.
- البيانات: عبارة عن العبارات، والأرقام، الرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذا ما صنفتم وبوبت ونظمت فإنها تتحول إلى معلومات، و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زكية طاشكندي ، مرجع سابق، ص23

<sup>2</sup> خيري علي اوسو: أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافين، المجلد 32، العدد 98، بغداد، 2010، ص65

<sup>3</sup>Jed. Harris & Austin. Henderson: A Better Mythology for System Design, proceeding of The SIGCHI Conference on human factors in computing systems, ACM press, New York, USA , 1999, p88

<sup>4</sup>ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع،الأردن،2004، ص24

■ المعلومات: هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الفرد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها<sup>1</sup>. فهي حقائق و آراء تنشب عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا أو مستفيدا منها، بمعنى المعلومات هي بيانات توضع في إطار محتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديمها في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر، إذن فالمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات.

■ المعرفة: هي الصلة بين المغزى الموجود في عقول الأفراد و تطبيق المعلومات في الأنشطة<sup>2</sup>.

■ القدرة: وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تصبح معرفة بعد التطبيق الجيد لها، و من ثم تتكون و تكتسب الخبرة<sup>3</sup> إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات يمكن القول بأن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة<sup>4</sup>.

■ الحكمة: تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها ويمكن إدراكها. فهي تستخدم المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكمية، لمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري، لتقطير المعرفة إلى حكمة من أجل فتح آفاق معرفية وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل الإبداعات بالاستغلال الأمثل للموارد، وصولا إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف وأقل وقت ممكن<sup>5</sup>.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة لا هي معلومات و لا بيانات، وإنما هي قدرة الفرد على اكتساب هذه المعلومات مع الوقت و التي تسمح له (أي القدرة) عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى<sup>6</sup>، إذن فهي تسمو فوق المعلومات باشمالها، بجانب المعلومات على الخبرات و القدرة على الاستنتاج و استخلاص الحكمة من البيانات عبر المعالجة الذكية<sup>7</sup>. ويمثل الشكل التالي تطور المعرفة.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، إبراهيم الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 5005، ص26  
<sup>2</sup> داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص38

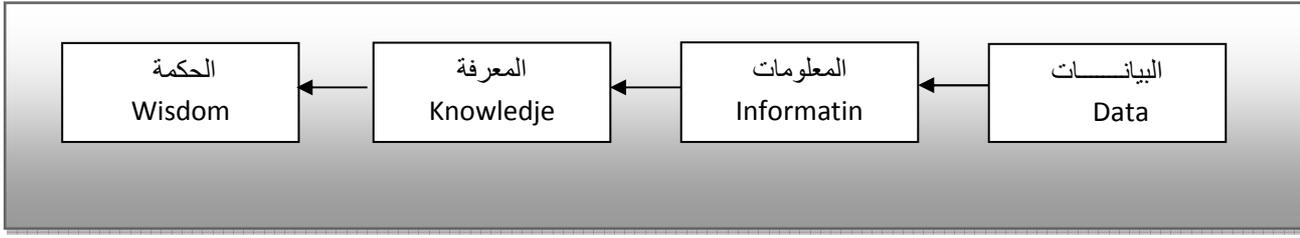
<sup>3</sup> Marquardt. Michael.J : **Building the Learning Organization( Mastering the 5 Elements for Corporate Learning )**, USA, Davis-Black publishing Company, 2000, p23

<sup>4</sup> علاوي عبد الفتاح، علاوي محمد لحسن: تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، 15-12 نوفمبر 2005، بسكرة، ص 211  
<sup>5</sup> عليان ربحي مصطفى: إدارة المعرفة، ط01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص61

<sup>6</sup> Batheleme. trapp & Vincent. Béatrice : **Analyse Comparé de Méthodes de Gestion des Connaissances pour une Approche Managériale**, 6<sup>ème</sup> Conférence de l'association internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration université Laval, Québec, juin 2001, p3

<sup>7</sup> حسن مظفر الرزو: اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة (معالجة معلوماتية اقتصادية)، مجلة الجندول (مجلة إلكترونية للعلوم الإنسانية)، العدد 28، 2006، ص8

الشكل(04): سلسلة المعرفة

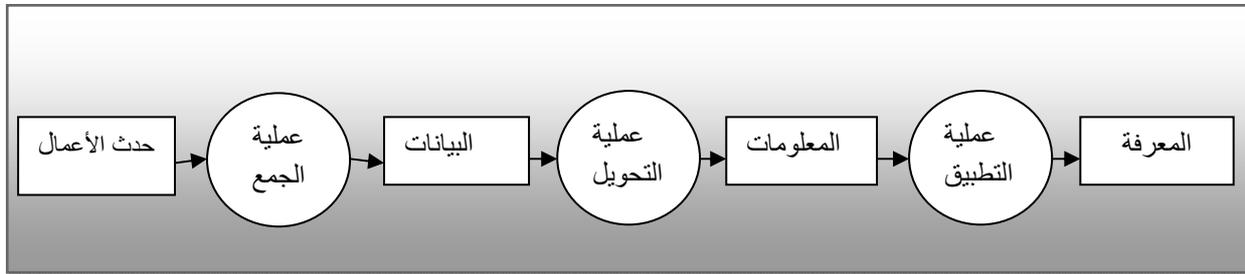


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Source : Omar .R & all: **The Role of knowledge and knowledge Management in Sustaining Competitive Advantage within Organizations**, African Journal of Business Management Vol 5, N°23, 7 October, 2011,9923

فبذلك فالبيانات تمثل المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات و هي عبارة عن أرقام حروف و رموز، أما المعلومات فهي نتاج معالجة البيانات تحليليا، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، و المعرفة بوصف بسيط ما هي إلا تجمع للمعلومات ذات معنى ووصفها في نص يمكننا من قراءته و فهمه للوصول إلى نتائج. فالمعلومات مرتبطة بالبيانات من جهة و بالمعرفة من جهة أخرى.<sup>1</sup> و يمكن توضيح عملية تحول البيانات إلى معرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل(05): عملية تحويل البيانات إلى معرفة



المصدر: منصور رقية: توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات و اثره على تحقيق التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص152

و يمكن القول أن المعلومات تتحول إلى معرفة من خلال:<sup>2</sup>

- 1-المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.
- 2-العواقب: هي الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات و تنفيذها.
- 3- الترابطات: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.
- 4-المحادثات: ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

<sup>1</sup>منصور رقية: توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات و اثره على تحقيق التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص151

<sup>2</sup> داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مرجع سابق، ص39

وتبعاً لذلك، تحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة، و هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة. الذي يبني من البيانات التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم فهي بذلك ذروة الهرم المعرفي<sup>1</sup>. إلا أنه اختلفت آراء الباحثين حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم ومع ذلك فإن هناك إجماعاً تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسة لهرم المعرفة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06):هرم المعرفة



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على: op.cit,p23 :Marquardt. Michael.J.

ففي نموذج الهرم الذي وضعه (Marquardt.Michael)، تشكل البيانات أسفل الهرم أو قاعدته وتسجل البيانات في قواعد البيانات ومخازن البيانات، يلي ذلك المعلومات، وهي بيانات تم تنظيمها، وتنقيتها وانتقاؤها، وربطها، وتحليلها مما يجعلها ذات معنى، و بالتالي يمكن استخدامها شكلها و محتواها في مهمة ما. أما المعرفة فتشمل على المعلومات، والخبرات، و الحدس، واتخاذ القرار، فتمكن بذلك المعرفة من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي توليد المعلومات وعندها يمكن التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل. ثم تتكون الخبرة التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأدوار. وأخيراً تأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عالٍ من الأداء وتتطلب القدرة

<sup>1</sup>زكيه طاشكندي:مرجع سابق، ص66

تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق والتنسيق فيما بينهم فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.<sup>1</sup>

و في تصور آخر لهرم المعرفة قدمه كل من (Reddund & Alan)، الذي يبنى من البيانات التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم فهي بذلك ذروة الهرم المعرفي، وتبدو الحكمة هنا على أنها خلود المعرفة وخالصتها.

إن المعرفة هي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات والمعرفة هي أقل درجة على سلم السمو الإنساني من الحكمة. فالنموذج الهرمي للمعرفة يبدأ بالبيانات ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات بعد معالجتها ويأتي بالمستوى الثالث المعرفة كنتيجة لتطوير المعلومات خلال فترة زمنية، وأخيراً تأتي الحكمة في قمة الهرم لتعبر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار.<sup>2</sup>

و في هذه الحالة تمثل المعرفة نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أو تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار تطبيقها في الممارسات، مما يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.

وإجمالاً فإن المعرفة لا تنشأ من فراغ ولا تحدث فجأة، وإنما تتكون بعد مرورها بمجموعة من المراحل، تبدأ بالبيانات ثم معلومات من خلال الربط والتنظيم مع بيانات أخرى، ثم إلى معرفة وأخيراً ترتقي إلى مرحلة الحكمة والتي تعنى استخدام المعرفة من أجل اتخاذ قرارات حكيمة وهي تمثل ذروة الهرم المعرفي.<sup>3</sup>

فلذلك عرفت المعرفة التنظيمية وفق هذا المدخل على أنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة و مطبقة".<sup>4</sup> كما عرفها (Stettner) على أنها "عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، وبالتالي فإن المعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها".<sup>5</sup> وعرفت على أنها "معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها"،<sup>6</sup> وعرفت على أنها "مجموعة البيانات والمعلومات

<sup>1</sup> زكيه طاشكندي، مرجع سابق، ص 67

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ص 18

<sup>3</sup> هدى محمد المشاركة: دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم محافظات غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2012، ص 18

<sup>4</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 57

<sup>5</sup> مشعان السلطاني الشمري: تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنات بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 29.

<sup>6</sup> عبد الستار العلي و آخرون: مرجع سابق، ص 114

والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها في سياق دلالي وتاريخي محدد".<sup>1</sup> كما ينظر للمعرفة التنظيمية على أنها "معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل تطبيقاً لها، لذا نجد أن هذا المدخل يركز بالأساس على المعرفة الصريحة واستخدام الرصيد المعرفي وتحقيق فائدته المتمثلة في تعدد حالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة".<sup>2</sup> فالمعرفة ما يتم استنتاجه من المعلومات والبيانات، فهي أوسع و أعمق و أكثر غنى.<sup>3</sup> وفي الأخير يمكن القول أن المعرفة نتاج معالجة و تحليل و تفسير لمجموعة كبيرة من المعلومات وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة. كما توجد مداخل أخرى تناولت مفهوم المعرفة منها:

### ثالثاً: المدخل الإداري

ويرى في المعرفة موجوداً تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات،<sup>4</sup> إذ فتناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة (What and How) ، واعتبرتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية، واعتبرت أيضاً من الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.<sup>5</sup> و أضاف (Barroso) أن المعرفة تعد ضرورية للأداء و الفعالية التنظيمية،<sup>6</sup> فهي المورد الأساسي للميزة التنافسية و لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.<sup>7</sup>

### ثالثاً: المدخل الاجتماعي

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة، أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي و من ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها تركز على تدقيق المعرفة، حيث أشير إلى المعرفة بأنها توليد المعرفة و تفسيرها و نشرها و استخدامها و الحفاظ عليها و تطويرها، و من ثم فإن هذا يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة و ينظر إليها من ناحية الارتباط بينها و بين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة و التأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، و أن المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط01 دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص18

<sup>2</sup> نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة

ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص17

<sup>3</sup> حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة)، مجلة

الزرقاء للبحوث و الدراسات، المجلد 8، العدد 01، 2006، ص151

<sup>4</sup> زكية طاشكندي: مرجع سابق، ص23

<sup>5</sup> نضال محمد الزطمة: مرجع سابق، ص16

<sup>6</sup> سليمان الفارس: مرجع سابق، ص68

<sup>7</sup> اسماعيل منصور ماضي: مرجع سابق، ص33

داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها و لكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.<sup>1</sup>

#### رابعا: المدخل الشمولي

وتتضمن تصوراً يضم كافة المداخل السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة التنظيمية أو أي مصطلح آخر يحمل نفس المدلول يعبر عن مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة من خبرات و مهارات و كفاءات، فهي الموجود الجوهرية للمنظمة الواجب استغلاله من أجل زيادة فعاليتها و أدائها.

### III. خصائص المعرفة التنظيمية

بموجب ما تقدم من تعاريف يتبين وجود نوع من التعدد والتباين بين وجهات نظر الكتاب والباحثين في عرضهم لمفهوم المعرفة شأنه شأن الكثير من المفاهيم التي دخلت على الفكر الإداري، إلا أن العنصر المشترك في أكثر المفاهيم يشير إلى أنه من الأصول غير الملموسة، واستخدامه أساس نجاح ونمو المنظمة، ومن ثم تحقيق القيمة المضافة في المنتجات وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال زيادة قدرة العاملين على الفهم والتصرف بشكل فاعل داخل المنظمة.<sup>3</sup> و على الرغم من تعدد مفاهيم المعرفة التنظيمية و تنوع مجالات و مداخل دراستها إلا أنها تتفق في مجموعة من الخصائص تتمثل في:<sup>4</sup>

■ الذاتية : لقد تم التوضيح سابقا إن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناولها، ومن هنا فإن فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية، وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستنتاج معرفة، سيخضع بالتأكيد لمؤثرات شخصية وبالتالي يمكن توليد أو ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر، وهكذا بل أكثر من ذلك. فالمعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

<sup>1</sup>سوزان دروزة: مرجع سابق، ص ص30-31

<sup>2</sup>زكية طاشكندي: مرجع سابق، ص 23

<sup>3</sup>خيري علي اوسو: مرجع سابق، ص 66

<sup>4</sup> Klugs.Jurgen & all : **knowledge Unplugged**, pal grave, New York, 2001, p2

■ قابلية الانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان فالشخص في -عمله على سبيل المثال- قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى وقد يفعل، فالمؤسسات قد تقوم بالشيء نفسه، إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها وفروعها أو أقسامها.

■ الطبيعة المخفية: أن المعرفة تتولد في عقول الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر، ليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية. إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن.

■ التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات، بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره والمتوقع أكثر من ذلك، إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

■ الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن، بل هي عرضة للتغيير والزوال مع مرور ال وقت، لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس فيه بيئة مفتوحة والسياق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة اختراع تقنيات إضافية، يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه المنظمة وما تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

■ اللحظية: من الصعوبة برمجة توليد المعرفة الجديدة، إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط حتى يتم توليدها، فطبيعة المعرفة لحظية إن هذه الخاصية لا تعني أبدا العشوائية، كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليدها.

■ التجديد والاستمرارية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة، لتتولد بالإبداع والابتكار بمعرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

فالمعرفة هي فعل إنساني راق ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ البدء بدرجة التعقد التي اتسمت بها، وإنما أيضاً لأنها كانت تتراكم وتنتقل من جيل لآخر بشكل يحمل معه قدرتها على البقاء بأشكال أخرى، ولعل الأهم هو أننا مع هذه المعرفة كنا نكتشف باستمرار أننا مزودين باستعدادات وقدرات عالية ليس من أجل هضم

المعرفة والخبرة التي تتولد من مصادر خارجية، وإنما نستطيع وبتميز عن كل الكائنات الأخرى أن نولد المعرفة الجديدة لأن الإنسان باختصار كائن مفكر ومتأمل وليس متلقي سلبي.<sup>1</sup>

كما أضاف (Sveiby) إلى أن المعرفة تتميز بأربع صفات هي:<sup>2</sup>

■ بأنها ضمنية: ويعني ذلك أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم، بل يحتفظون بجزء منها.

■ أنها موجبة بالأفعال: وذلك من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية التي يتم تلقيها، وتتضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال التعلم، والنسيان، والتذكر، والفهم.

■ أنها مدعومة بالقواعد: أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة، إذ تساعد هذه القواعد على التصرف والعمل، وتوفر قدرًا من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل.

■ أنها متغيرة باستمرار: أي أن المعرفة متغيرة بشكل مستمر.

و تضيف (مرال توتليان) باعتبار المعرفة قدرة إدراكية تتميز بمجموعة من الخصائص هي:<sup>3</sup>

■ المعرفة سلعة اقتصادية خاصة، لها خصائص تختلف بشكل ملموس عن تلك التي تميز السلع الاقتصادية و خاصة السلع ذات الطبيعة المادية.

■ المعرفة سلعة يصعب التحكم بها تولد تأثيرات خارجية و المعرفة سلة غير قابلة للحصر، فالمعارف قد تتسرب باستمرار من الكيانات التي أنتجتها، فتكون مفيدة لمعاملين آخرين دون أن يتحملوا تكاليف الأبحاث و التنمية.

■ المعرفة سلعة غير تنافسية، غير قابلة للنفاد لأن المعرفة لا تتلف عند الاستخدام.

■ المعرفة سلعة تراكمية من حيث أن كل معرفة قد تكون العامل الأساسي في إنتاج معارف جديدة. بمعنى آخر المعرفة ليست سلعة استهلاكية فقط، لكن هي إنتاجية قادرة على توليد سلع جديدة تكون بحد ذاتها قابلة للاستخدام إلى ما لا نهاية.

ويظهر من مجموع هذه الخصائص أن المعرفة ضمنية، موجودة في العقل البشري، و الذي بدوره قادر على التفكير والإبداع و الابتكار .... ، وبالتالي يكسبها خاصية التجديد والاستمرار. كما أنها قد تزول و تصبح لا تساوي شيء، إذا لم تتمكن المنظمة من الحفاظ عليها، و لذلك على المنظمة الحفاظ على العاملين الجيدين ذوي المعرفة و تحويل معرفتهم إلى رأس مال هيكلية يتضمن إخراج المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة ظاهرة، و تنظيمها على نحو يمكن أن يكون في متناول أفراد المنظمة.

<sup>1</sup>نجم عبود: إدارة المعرفة (المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات)، ط2، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 26-27

<sup>2</sup>زكية طاشكندي: مرجع سابق، ص15

<sup>3</sup>مرال توتليان: مؤشرات اقتصاد المعرفة و موقع المرأة من تطورها، المعهد العربي للتدريب و البحوث الاقتصادية، لبنان، 2006، ص ص 5-6

## IV. أهمية المعرفة التنظيمية

عرف المحيط التي تنشط فيه المنظمات تغييرات كثيرة ، مما أزمها العمل على الحفاظ على بقاءها، الأمر الذي يتطلب منها البحث عن ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والاستمرارية. و لذلك اعتبر ( Peter .Drucker ) المعرفة التنظيمية الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، و أن منظمات التصنيع و الخدمات ستقوم عليها في المستقبل، فهي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية تعزز من منافسة المنظمة.<sup>1</sup> فلإنتاج سلع و تقديم خدمات ذات جودة عالية و كلفة منخفضة يعتمد بصورة كبيرة على المعرفة التنظيمية، فالمنظمة التي تدير المعرفة التنظيمية بنجاح تستطيع أن تحقق مستوى جيد من الجودة و الإبداع و الكفاءة، كما اعتبر أن للمعرفة التنظيمية ميزة تكمن في استمراريته لأنها تعطي عائداً و مزايا متزايدة عكس الموجودات المالية التي تتناقص كلما تم استخدامها، فالموجودات المعرفية تتعاضد قيمتها و تزداد مع الاستعمال.<sup>2</sup> فهي قوة و ثروة للمنظمة في آن واحد باعتبارها المورد الأكثر أهمية و لذا تظهر أهمية المعرفة في:

1- باعتبارها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بمعنى لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم و لا يتناقص بالاستخدام، على العكس يكمن استخدامها في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية.<sup>3</sup>

2- تعد لمعرفة التنظيمية المصدر الأساسي لخلق القيمة و اكتساب الميزة التنافسية.<sup>4</sup>

3- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار و ظروف السوق، و توقعات الطلب على منتجاتها و خدماتها، و طبيعة المنافسين و قدراتهم و نوعيات الزبائن المرتقبين و تفضيلاتهم.

4- تحدد المعرفة التنظيمية قرار اختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة و المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة، و ذلك في ضوء التقنيات السائدة و المتوقعة، و الظروف الاقتصادية العامة و التحولات الجارية و المحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة و مقوماتها المادية و التقنية و البشرية، و من ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

<sup>1</sup> هيثم حجازي : إدارة المعرفة (إطار نظري) ، دار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص16

<sup>2</sup> حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) ، ط 1 ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 361

<sup>3</sup> غسان إبراهيم العمري: دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 06،

جامعة عمان العربية، الأردن ، ديسمبر، 2009، ص08

<sup>4</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص20

5-تحدد نوعية و مستوى المعرفة التنظيمية و الإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية و كفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية و الوظيفية و نظم العمل و اختيار تقنيات الأداء و معاييرها و غير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة و تفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات و التجارب و الإطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة و غيرها من محاولات التطوير و التحسين في أداء المنظمات.

6-يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري، تعتمد كلية على المعرفة التقنية و الإدارية المتاحة للقائمين بها، و يكون النجاح فيها رهنا بجودة و حداثة تلك المعرفة و ارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق و اشتغالها على رصد و تقييم لممارسات المنافسين و تطلعات الزبائن.

7-أصبح توفر المعرفة أمرا حيويا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقة التطور التقني و العلمي و الحصول على المعرفة و على ما يناسبها و يوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلبات و تعديل أوضاع المنظمة و إعادة هيكلة عناصرها الرئيسة لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية و التقنية المتجددة.

8-تحتاج المنظمة إلى المعرفة التنظيمية المتجددة في مباشرة عمليات اختيار و تصميم و إنتاج المنتجات من السلع و الخدمات أو تطوير الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم و آليات التسويق و التوزيع و الوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح.<sup>1</sup>

اجتمعت مختلف النظريات الإدارية على أن الموجودات غير مادية (متمثلة في المعرفة) أهم من الموجودات المالية و المادية الأخرى، و أن نجاح المنظمة يعتمد بصفة أساسية على قدرتها في جمع و إنتاج و إدامة و استمرار معرفتها التي تمثل مرتكزا لتحقيق أهدافها و ميزتها التنافسية.

## V. أنواع المعرفة التنظيمية

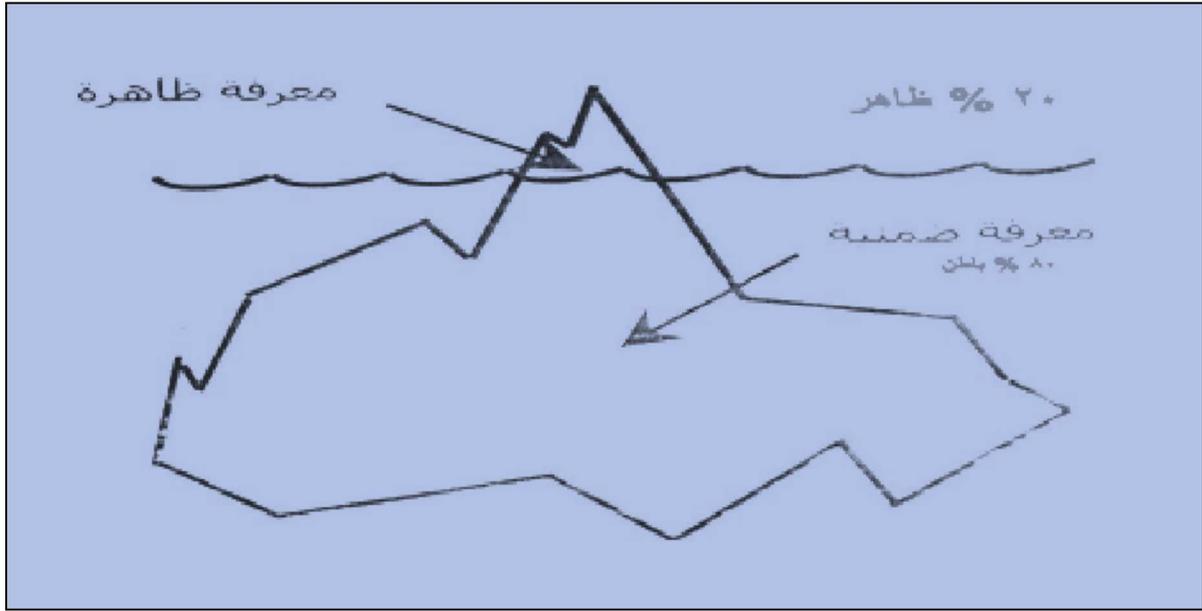
تعددت و اختلفت أنواع المعرفة تبعا لتعدد مفاهيمها و اختلاف وجهات نظر الباحثين الذي تناولوها، فضلا عن اختلاف آلية المشاركة فيها و تبادلها و الأهداف المرجوة منها، لذا نجد عدة أنواع تبعا لتقسيمات مختلفة للباحثين أهمها:

1-تصنيف(Michel.Polony): أجمع أغلب الباحثين في مجال المعرفة على وجود شقين للمعرفة أحدهما ضمني و الثاني ظاهري، لذلك نجد الفيلسوف الهنغاري ( Michel.Polony ) أول من استخدم التمييز بين المعرفة الضمنية و الظاهرة، قدم من خلال كتابه "المعرفة الشخصية" الذي يشير فيه أن الفكر و التفكير يرتبطان

<sup>1</sup>علي السلمي:إدارة التميز (نماذج و تقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة)، دار المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر 2002، ص205

بالمعرفة الشخصية،<sup>1</sup> و مثل العلاقة بين المعرفتين بالجبل الجليدي (Iceberg)، إذ اعتبر أن المعرفة الظاهرة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات و الأرقام مجرد قمة الجبل الجليدي، أما المعرفة الضمنية فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي، كما موضح في الشكل (07)،<sup>2</sup> لذلك يعتبر تمييز المعرفة إلى ضمني (كامنة، غير ظاهرة) و ظاهري (صريحة، معلنة) التصنيف الأكثر أهمية.

الشكل(07):المعرفة الضمنية و الظاهرة من وجهة نظر (Michael.Polanyi)



المصدر:

ليث يوسف الحكيم: نحو إمكانية تطبيق Sigma 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للاستمنت الجنوبية)، مجلة الجامعة الإسلامية، النجف الأشرف، العراق، 2010، ص616

أ-المعرفة الضمنية: يعرفها (Allen) على أنها "المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية و الإدراكية و السلوكية" فهي تتمثل في مجموع القيم و الاتجاهات و المدركات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم و تجاربهم الشخصية،<sup>3</sup> فلا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن،<sup>4</sup> فهي بذلك المعرفة المخزنة في عقول الأفراد و تظل حبيسة عقول أصحابها و قد تموت بموتهم،<sup>5</sup> لذلك تتميز هذه المعرفة بـ :

• صعوبة التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التراكيب.

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (مفهوم-نظم-تقنيات)، دار المنهج، الأردن، 2007، ص36

<sup>2</sup>ليث يوسف الحكيم: مرجع سابق، ص ص616- 617

<sup>3</sup>رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص 83

<sup>4</sup>مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، 03، مقيم لأغراض الترقية والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص204

<sup>5</sup>جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،

• ذاتية التكوين.

• لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين.

• توجه السلوك الفردي.

نظرا لخصوصية هذه المعرفة واعتبارها صعبة النقل يتطلب من المنظمة اكتشافها والحصول عليها وإدارتها بشكل جيد.

**ب-المعرفة الظاهرة:** عرفها (Nonaka) على أنها " البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة والتي تكون قابلة للنقل والتعلم"<sup>1</sup>، فهي المعرفة القابلة للتحويل في شكل وثائق يمكن استخدامها، و تشمل معلومات حول الموردين، الزبائن، المنظمات...الخ. و بشكل آخر يمكن الحصول عليها من خلال جمعها و فحصها من قبل نظم معلومات المنظمة.<sup>2</sup> و تتسم المعرفة الظاهرة ب:<sup>3</sup>

• يمكن التعبير عنها (بالكلمات أو رموز أو رسم).

• أنها قابلة للمشاركة.

• تخضع لقواعد وتعريفات.

• يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونيا.

• توجه السلوك الفردي و المنظمي.

ويشير (Hislop) إلى أن لكل من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة خصائص، يمكن ذكرها في الجدول التالي:

الجدول(02): خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
ذات سياق محدد	ذات سياق مستقل
صعبة المشاركة	سهولة المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Source :Hislop, D: **knowledge Management in Organizations**, oxford university press, New York, 2009, p23.

<sup>1</sup> ابن وسعد زينة، مباركي سميرة: **المعرفة في البنوك الجزائرية**، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005 ، ص367

<sup>2</sup> Balnisse Gilles: **Gestion des Connaissances (outils et application du Knowledge Management)** ,Vubert ,Paris , 2002, p12

<sup>3</sup> زكيه طاشكندي : مرجع سابق، ص42

إن نوعي المعرفة المذكورتين (الضمني و الظاهري) متكاملان بغض النظر عن سمات كل منهما،<sup>1</sup> فهما يمثلان بصورة مجتمعة مخزون معرفي يتم تعزيزه باستمرار، من خلال عمليات البحث و التطوير التي تقوم بها المنظمة مباشرة أو من خلال منظمات استشارية خارجية، بما يعكس إيجاباً على أساليب و جودة إنتاج السلع و الخدمات التي يتم تسويقها بشكل يرضي الزبائن و يعكس بربحية جيدة للمنظمة،<sup>2</sup> فكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي وضع البرامج الملائمة لإدارتها، أي بمعنى أن تجد المنظمة الأساليب أو الطرق المناسبة لنقل هذين النوعين من المعرفة أي كيفية تحويل المعرفة الضمنية (الفردية) إلى معرفة ظاهرة (منظمية).

2- تصنيف (M.H. Zack): قدم تصنيفاً آخر للمعرفة إذ صنفها إلى ثلاث أنواع هي :

أ- المعرفة الجوهرية: هي النطاق البسيط من المعرفة، والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، هذا النوع منها لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أنها تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.<sup>3</sup>

ب- المعرفة المتقدمة: هي النوع الذي يجعل المنظمات تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فإن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز لكسب ميزة تنافسية، مما يدل على أنها تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.<sup>4</sup>

ت- المعرفة الإبداعية (الابتكارية): هي المعرفة التي تمكن المنظمة أن تقود صناعتها وتميزها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.<sup>5</sup>

3- تصنيف (Zouder.Gogut) و الذي صنف المعرفة إلى:<sup>6</sup>

أ- المعرفة الفردية: و هي إجمالي مجموع الكفاءات للأفراد و المعلومات و المعرفة المتراكمة لديهم.  
ب- المعرفة الجماعية: و هي المعرفة التي تضم المبادئ التنظيمية و الإجراءات الروتينية و العملية، و خطط الإدارة العليا و وثائق المنظمة المتعلقة بفعاليتها الماضية، أهدافها، مهامها، منافستها، و علاقاتها.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 48

<sup>2</sup> ليث على يوسف الحكيم: مرجع سابق، ص 216

<sup>3</sup> عليان ربحي مصطفى: مرجع سابق، ص 83

<sup>4</sup> نجم عبود: إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 45

<sup>5</sup> فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد

المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أبريل، 2005، ص 5

<sup>6</sup> يوسف عبد الستار: إدارة المعرفة كأداة للتنافس و النمو و البقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، المجلد 27، العدد 2005، 104، ص 59

**4-تصنيف (Pruska):** و الذي صنف المعرفة إلى:<sup>1</sup>

المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

أ- المعرفة الفنية(التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤديون نفس المهام.

ب- المعرفة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

ت- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

4-تصنيف (Boisot): و الذي صنف المعرفة إلى أربعة أنواع، استنادا إلى مدى تصنيفها و درجة انتشارها، أي أن المعرفة قد تكون مصنفة أو غير مصنفة، كما أنها قد تكون منتشرة أو غير منتشرة، حيث أن المعرفة المصنفة تشير إلى الإعداد المسبق و الجاهزية للتداول مثل الخبرة. أما مصطلح الانتشار فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو أن يتقاسمها الآخرون، فيما يشير مصطلح غير منتشرة إلى أن المعرفة ليست معدة لأن يتقاسمها الآخرون، وهذه التصنيفات هي:<sup>2</sup>

أ- المعرفة الخاصة: وفيه تكون المعرفة مصنفة غير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول، ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المنظمة.

ب- المعرفة الشخصية: وفيه تكون المعرفة غير مصنفة وغير منتشرة، مثل: الإدراك، البصيرة، الخبرات، الحكمة، .....

ت-المعرفة العامة: وتكون فيه المعرفة مصنفة ومنتشرة، مثل الصحف، الكتب، الكتيبات،.....

4-تصنيف (O.Hare) و يرى أن ظهور ما يسمى الاقتصاد القائم على المعرفة دعا إلى ضرورة التمييز بين أنواع أخرى للمعرفة و هي:<sup>3</sup>

أ- معرفة ماذا Know What: و هي تشير إلى معرفة الحقائق التي يمكن ترميزها.

ب- معرفة لماذا Know Why: و هي تشير إلى المعرفة العلمية الخاصة بمبادئ و قوانين الطبيعة.

ت- معرفة كيف Know How: و تشير إلى المهارات و القدرات اللازمة لانجاز المهام.

<sup>1</sup>زكيه طاشكندي: مرجع سابق، ص42

<sup>2</sup>تومي ميلود: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و

الاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 13-12-2005، ص

<sup>3</sup>رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص 88

ث- معرفة من Know Who: و هي المعرفة الخاصة بتحديد من يملك المعرفة، و من يستطيع أداء المهام داخل المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد تصنيفات المعرفة، إلا أن المعرفة تتفاعل بأنواعها المتشابكة، و تتداخل فيما بينها لتكون مزيجا خاصا يميز كل منظمة عن غيرها.

## VI. مصادر المعرفة التنظيمية

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي أو يحوي أو يجمع المعرفة، و أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد،<sup>1</sup> و بذلك حدد (Marquardt) مصدرين أساسيين ممكن للمنظمة أن تكتسب معرفتها التنظيمية منها مصادر داخلية و مصادر خارجية.

أ-المصادر الداخلية:توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة نذكر منها:

•الأفراد:تعد المعرفة الضمنية أهم مصدر لاكتساب المعرفة التنظيمية، فوجد أرسطو أشار إلى الحس كمصدر للمعرفة،<sup>2</sup> و التي تعتبر الأفراد المصدر الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة و المتمثلة في خبراتهم، معتقداتهم، قيمهم...و غالبا ما يكون من الصعب نقل هذه المعرفة بين الأفراد، و نجد المعرفة تتجسد في ثلاث مستويات من أفراد المنظمة، إستراتيجيو المعرفة، مهنيو المعرفة و عمال المعرفة(سيتم التطرق إليهم لاحقا)،<sup>3</sup> يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثل إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة برأسمال الفكري ويشير في هذا المجال (CMA) أن هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.<sup>4</sup>

• فرق العمل: و هم مجموعة العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، يتميزون بقدرات إبداعية، يعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، و قد استخدمتهم اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، و حققت تطورات عديدة و إبداعات في مجالات مختلفة إدارية و صناعية لما قدمته من أفكار هذه الفرق.

• البحوث و الدراسات:تعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال ذلك التسويق و بحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في توليد معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع المختلط)، مرجع سابق، ص20

<sup>2</sup>نفس المرجع ، ص20

<sup>3</sup>نجم عبود:إدارة المعرفة(المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)،مرجع سابق، ص156

<sup>4</sup> زكية طاشكندي: مرجع سابق، ص42

<sup>5</sup>سلوى أمين السامرائي: متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل

2004، ص02

ب-المصادر الخارجية: توجد العديد من المصادر الخارجية يمكن للمنظمة اكتساب و اقتناء المعرفة التنظيمية منها:

•الزبائن: و هم المصدر المتجدد باستمرار لمعرفة حاجات المنظمة التي تطور منتجاتها و خدماتها القابلة للتسويق، فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة و أكثر سرعة على الإصغاء و التفاعل و الاستجابة مع زبائنها، كلما تطورت معرفتها بالسوق و أسرع توجهها إلى المستقبل، و يعني بذلك كلما استطاعت المنظمة كسب زبائن ذو ولاء لها كلما كانت معرفتها التنظيمية ذات قيمة سوقية مقارنة بمنافسيها.<sup>1</sup>

•المنافسون: و هم المصدر الأكثر تأثير، لأنهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، و ذلك بجعل معرفتهم متجذرة في المحيط التنافسي، لذلك تسعى العديد منها إلى إغراء و استقطاب أفراد المعرفة في المنظمة، و من ثم تسرب أفرادها إلى منظمات منافسة و هو بمثابة سلب لمواردها الأكثر حيوية.

•الشركاء:هم المصدر الذي يمكن المنظمة من اكتساب المعرفة بطريقة جاهزة و سريعة، و هذا من خلال التشارك و التحالف بين منطمتين بشكل ايجابي، فتحتاج المنظمات إلى بعضها ليس فقط في المارد المادية و لكن في الأصول المعرفية أيضا.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى المصادر المذكورة يوجد العديد من المصادر الأخرى يمكن للمنظمة كسب المعرفة التنظيمية و اقتنائها من خلالها، كالكتب، الوثائق، البحوث، الدراسات، المؤتمرات، الخبراء، العمل الجماعي... و على العموم تتجسد مصادر المعرفة بجميع مصادر المعلومات التي يستطيع الأفراد من خلال المعالجة و الخبرة تحويلها إلى معرفة ظاهرة، بالإضافة إلى ما يتمتع به الأفراد من قدرات غير ظاهرة لذلك يجب على المنظمة البحث عن المعرفة و استقطابها من مختلف المصادر المتاحة حتى تستطيع مواكبة التطور السريع الحاصل في مجال المعرفة.

<sup>1</sup>نجم عبود: إدارة المعرفة(المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص158  
<sup>2</sup>طالب علاء:إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص64

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

إن الجديد ليس المعرفة أو أهمية المعرفة، وإنما في كيفية إدارتها من أجل تعظيم المنفعة منها. فمنذ مئات السنين يقوم أصحاب المنظمات بتحويل معارفهم إلى أبنائهم، كما يقوم الحرفيون بتكوين الممتهين لديهم على الحرفة، كما يتبادل العمال الأفكار والمعارف في الورشة. فكان علينا انتظار العشرية الأخيرة من القرن الماضي حتى نرى مسيري المنظمات يهتمون بهذه القضية،<sup>1</sup> والتي هي كيفية إدارة و تسيير هذه المعرفة.

عتبر بعض الباحثين حقل إدارة المعرفة من الحقول الحديثة نسبياً، لاسيما على المستوى التطبيقي، إذ لم يتم الاعتراف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي،<sup>2</sup> بعد تنامي الوعي بالفوائد المحققة من تطبيقها، لذلك أصبحت المنظمات التي كانت تحقق القيمة و تكتسب ميزة تنافسية من العمليات التحويلية للمواد و الأشياء تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة من عمليات و أنشطة المعرفة، ففي السنوات الأخيرة كان هناك اعتراف على أن استعمال المعرفة له قيمة واضحة جدا في زيادة الفعالية وزيادة قدرة المنظمات على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها، غير أن توفر المعرفة وحدها لا يكفي بل يجب تطبيقها والاستفادة منها في تحقيق المنظمة لأهدافها، و هذا ما يتطلب تحويلها إلى عمل وذلك من خلال إدارتها.

## 1.نشأة إدارة المعرفة

يعتبر (Don.Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) بداية الثمانينات من القرن الماضي، على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات.<sup>3</sup> و في نفس الفترة تنبأ (Peter.Druker) بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من "صناع المعرفة (workers knowledge) ، يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.<sup>4</sup> و يرجع البعض ظهور إدارة المعرفة إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها الشركة الأمريكية (Hewlett Packard) عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر. إلا أنهم لم يقتنع الكثيرون بتأثيرها على العمال، و مع ظهور شبكات الانترنت في مطلع التسعينات بدأ مفهوم إدارة المعرفة يتبلور عند الكثيرين، خاصة عندما خصص البنك الدولي نسبة 4% من

<sup>1</sup> Morten.Hansen & autre : **Quelle est votre Stratégie de Gestion du Savoir ?** Harvard business review (le management du savoir en pratique), Editions d'organisation, Paris, 2003, p119

<sup>2</sup>توفيق باسردة :مرجع سابق، ص38

<sup>3</sup>صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي ، مرجع سابق، ص57

<sup>4</sup> Turban. E & Aronson.A : **Décision Support Systèmes and Intelligent Systèmes**, prentice Hall, New Jersey USA, 2001, p341

الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.<sup>1</sup> فوضح (Natarajan & Sherhar) أن ظهور إدارة المعرفة يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي تتمثل في كيفية تقفي أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية، وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة، وأخيراً الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة، من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.<sup>2</sup> إن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية، و أشار (Turban et al) إلى أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.<sup>3</sup>

إن نشوء إدارة المعرفة و تطورها كان محصلة مجموعة من العوامل، ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بها فهو استجابة لعدة مؤثرات داخلية و خارجية، يمكن نلخص هذه العوامل في النقاط الآتية:<sup>4</sup>

■ تحويل الأعمال، واجهت المنظمات في القرن العشرين تغيرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه، و بالتالي تطلب نجاحها مواكبة هذه التغيرات و التي من بينها:

-إعادة هندسة العمليات الإدارية: و التي تعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات في التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة لكونها ترتكز على العمليات أكثر من الوظائف و أنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية و على فرق العمل و التمكين.

-إدارة الجودة الشاملة: ثورة إدارية جديدة و تطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة، وهي أيضاً مدخل شامل، بمعنى أنه يشمل كل القطاعات والمستويات ووظائف المنظمة بهدف التحسين المستمر في القدرة التنافسية للكفاءة والمرونة للمنظمة كلها وتعتمد على التخطيط، و التنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة ويقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار.<sup>5</sup>(سنتناولها في الفصل الثالث)

■ تعاظم دور المعرفة في نجاح المنظمات، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.

<sup>1</sup>نعيمية حسن جبر: الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و إدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 02، الرياض، سبتمبر 2004، ص111

<sup>2</sup>محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص73

<sup>3</sup>صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص33

<sup>4</sup>عبد الستار العلي و آخرون: مرجع سابق، ص60-62

<sup>5</sup>إسراء عبد السلام محسن: مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك فلسطين)، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص72

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عملياتها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة) التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- الاعتبارات الواقعية لمتطلبات الخبرة في سوق العمل.
- دور القوى الاقتصادية في تكوين المعرفة.
- جهود المنظمات خلال القرن العشرين لزيادة فعاليتها.<sup>1</sup>

و في هذا السياق يمكن القول أن التراكم المعرفي و التغييرات السريعة التي شهدها العالم، أسهمت كثيرا في ظهور مصطلح إدارة المعرفة، لتتوالى الكتابات و الأبحاث حول تطوير هذا المصطلح، و تحديد مفهومه و نماذجه.

## 11. مفهوم إدارة المعرفة

نظرا لكون إدارة المعرفة عرف أولا ميدانيا أي في الجانب التطبيقي قبل الجانب النظري جعل من إيجاد مفهوم محدد له أمرا في غاية الصعوبة. لذلك تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، و الغرض من الدراسات لهذا الموضوع مما أدى إلى تباين في مفاهيم إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد يقول (الكبيسي) أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل، كما حدد سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهماً واضحاً لإدارة المعرفة، يتمثل السبب الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها،<sup>2</sup> و أرجع البعض السبب في كونه حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور واكتشاف، لذلك نجد من نظرا إلى إدارة المعرفة كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة

<sup>1</sup>ازينب السحيمي: جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة(دراسة تطبيقية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول أداء

متميز للقطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، 2009، ص4

<sup>2</sup>صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة و أثرها على الابداع التنظيمي، مرجع سابق، ص57

من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق ، كما أعطي البعض الآخر مفهوم إدارة المعرفة على أنها مجموعة عمليات.

■ إدارة المعرفة كعملية: عرفها (Nonaka et Takenchi) إدارة المعرفة على أنها " العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الأمثل للمعرفة وتكوينها".<sup>1</sup> و في ذات السياق عرفها (Albert) على أنها " هي عملية جمع وتنظيم وتصنيف ونشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، وذلك لجعلها هادفة لأولئك الذين في حاجة إليها".<sup>2</sup> كما عرفها (Bhatt) على أنها "عملية إبداع المعرفة، تأكيدها، توزيعها ثم تطبيقها".<sup>3</sup> فهي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي.<sup>4</sup> كما عرفها (Turban) على أنها " عملية تراكم و توليد المعرفة بكفاءة و تسهيل المشاركة بالمعرفة و إدارة قاعدتها، بحيث يمكن تطبيقها بفاعلية في المنظمة".<sup>5</sup>

■ إدارة المعرفة كأصل غير ملموس: فعرفها (Yeh) على أنها " عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية و الابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام الزبائن".<sup>6</sup> كما عرفها (Edvinsson.L & Malon.M) على أنها " عملية توليد المنظمة لقيمة من أصولها الفكرية القائمة على المعرفة، و ذلك بالمشاركة بين المنظمة و أفرادها أو المنظمة و محيطها الخارجي"،<sup>7</sup> و عرفها (Caoshaw.S & Frappaolo.C) على أنها " إدارة للأصول غير الملموسة تعمل على الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة قواعد بيانات، عمال، شركاء، زبائن، موردين، و كذلك بذل كل الجهد للحصول على الموارد المعرفية و كذلك البحث عن الأساليب المختلفة التي من شأنها تشجيع المشاركة و تطبيق المعرفة و بالتالي الإبداع والابتكار".<sup>8</sup>

<sup>1</sup>Nonaka I & Takenci H, **The knowledge Creating Company** , Oxford University Press, 1995, p98

<sup>2</sup>Mahdi .R & al :op.cit,p9925

<sup>3</sup> Kanagasabapathy.k.A, & Radhakrishnan.R :**Empirical Investigation of Critical Success factor and Knowledge management structure for successful implementation of Knowledge management system(case study in Process industry)**, Anna University,Chennai,India ,p2

<sup>4</sup>ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم ابو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية )، المجلد 16 ، العدد 01، جانفي، 2012، ص34

<sup>5</sup> Turban.E & al:**Information technology management**,Jhon Wiley,sons,INC,2003,p12

<sup>6</sup> Mahdi.R & al :op.cit,p9925

<sup>7</sup> Gorla.Stéphane :**L'expression du Problème dans la recherche d'information( application à un contexte d'intermédiation territoriale**, Thèse de doctorat,Université de Nancy,2006,p50

<sup>8</sup> Capshaw.S & Frappaolo.C :**Knowledge Management Software(capturing the essence of know how and innovation )**, the information management journal ,July 1999, p 44

■ إدارة المعرفة كتقنية: عرفها (Caoshaw.S & Frappaolo. C) على أنها " الممارسات و التكنولوجيات التي تسهل التوليد و التبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة".<sup>1</sup> و عرفها (kelly) على أنها " القدرة التي تستخدم الوسائل، و المبادئ و الآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء المعرفة و إدامة مزاياها التنافسية".<sup>2</sup> كما عرفها (Bukowist) على أنها " أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تهتم بقواعد البيانات و المعلومات".<sup>3</sup>

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعددا في تعاريف إدارة المعرفة وأنه لا يوجد تعريف واحد وشامل ومتفق عليه، و لذلك يثار السؤال التالي: هل أن إدارة المعرفة عملية أو تقنية أو فلسفة أو إستراتيجية أو أسلوب عمل أو مبادرة أو وظيفة؟ و للإجابة على ذلك أوضح (Wiig) أن إدارة المعرفة تعبر عن كل هذه المصطلحات\*، بل أكثر منها فهي إذن:<sup>4</sup>

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة و ذكاء.
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.
- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف و تحليل مجالات المعرفة الحاسمة، و الفرص الإدارية ذات العلاقة.
- أساليب أو مداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص و الاحتياجات و القنوات و الفرص المرتبطة بعمليات محددة.
- تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري، و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، و بشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.

وكما تم تعريف المعرفة وفق عدة مداخل فإنه لا بد من تعريف إدارة المعرفة وفق مداخل مختلفة كالاتي:<sup>5</sup>

1- المدخل المعلوماتي: يعتبرون أتباع هذا المدخل أن إدارة المعرفة و إدارة المعلومات وجهان لعملة واحدة، و ينظرون لإدارة المعرفة على أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تنظيم و استرجاع المعلومات و استخراجها من البيانات الأولية و ترتيب النصوص في قواعد للبيانات يمكن الوصول إليها بسهولة.

<sup>1</sup> Ibid ,p44

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، خالد زيان: إدارة المعرفة و نظم المعلومات، ط1، عالم الكتب، عمان، الأردن، 2009، ص07  
<sup>3</sup> معاذ يوسف الذنبيات: اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية (نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة)، دراسات و أبحاث، دورية علمية دولية، العدد12، جامعة الجلفة، 2013، ص197

\* سيتم تناول إدارة المعرفة على أنها: فلسفة، مدخل، أسلوب، مبادرة، طريقة، إستراتيجية... و ذلك حسب ورود المصطلح في الجملة.

<sup>4</sup> هيثم حجازي: قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية مرجع سابق، ص52

<sup>5</sup> ربا جزيل المحاميد: مرجع سابق، ص ص 24-25

2- المدخل التكنولوجي: و يهتم هذا المدخل ببناء و تطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الموقع و غيرها.

3- المدخل الاقتصادي: و يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة و مفهوم اقتصاد المعرفة، فالمعرفة كما يراها الاقتصاديون تمثل رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي من خلال استثمارها، و اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين.

4- المدخل الثقافي: يركز هذا المدخل على مفهوم المعرفة الضمنية و يهتم بالآليات و الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل و المشاركة و الإبداع لهذه المعرفة كآليات الحوار و التشارك و السرد القصصي و غيرها. و يهتم بالأبعاد السلوكية و الفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي التعلم المستمر، بناء المنظمات المتعلمة، و الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي.

من خلال مجموع التعاريف التي ذكرت لإدارة المعرفة، نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم موحد لإدارة المعرفة فقد اختلفت التعاريف و تعددت، فعلى الرغم من أن جذوره تمتد إلى الثمانيات إلا أنه يعتبر حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف، إذ تتلخص الفكرة الأساسية لإدارة المعرفة في عمليات توليد المعرفة، خزنها، توزيعها و نشرها ثم تطبيقها، و تكامل هذه العمليات مع التكنولوجيا متمثلة في تقنيات المعلومات و نظم المعلومات من أجل تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة، أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول غير الملموسة و اكتشاف القيمة المخفية من الأصول الفكرية للمنظمة. و هذا ما أكده (Trigg) عندما اعتبر إدارة المعرفة أنها المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد و تكنولوجيا المعلومات سوية، لتحديد اكتساب المعرفة و معالجتها و خزنها و إعادة استخدامها لتطوير الفهم و ابتكار القيمة<sup>1</sup>، فحدد هذا التعريف ثلاثة مكونات أساسية لإدارة المعرفة تمثلت في أفراد المعرفة، عمليات المعرفة، و تكنولوجيا المعرفة.

رغم كثرة و تعدد التعاريف و المداخل التي تناولت إدارة المعرفة إلا أن مجلها تتقاسم بعض النقاط التي تشترك فيها و التي يمكن إيجازها في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق، ص43

<sup>2</sup>احمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة بسكرة، نوفمبر،

2005، ص132

- لا تعتبر إدارة المعرفة مقتصرة على المعارف الظاهرة بل تتعداه إلى المعارف الضمنية خاصة بالنظر لما لها من اثر على أداء المنظمة.
- تعتبر إدارة المعرفة نظاماً هادفاً ضمن إستراتيجية المنظمة تستهدف الرفع من أدائها وتحسين تنافسيّتها.
- ترتكز إدارة المعرفة على معطيات مجسّدة في شكل رأسمال فكري خالق للقيمة وتستند إلى مسارات تتجم عنها تفاعلات داخلية مولّدة للإبداع والتجديد بفعل الخبرة واثّر التآزر.
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية.<sup>1</sup>

### III. أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

تسعى المنظمات في الوقت الحالي جاهدة لتمييز نفسها عن المنافسين لذا تعمل على استخدام أساليب جديدة في تطوير منتجاتها (سلعة، خدمة) و طرق عملها، وبناء علاقات متميزة مع زبائنها لذلك نجد لإدارة المعرفة دوراً أساسياً في ذلك. ولعل من أسباب الاهتمام الكبير بها هو الفرضية الجديدة و القائمة على أن الاقتصاد اليوم اقتصاد قائم على المعرفة، فهو الاقتصاد الذي يمكن الحصول فيه على ميزة تنافسية من خلال إدارة الموجودات غير الملموسة،<sup>3</sup> و التي يصعب قياسها إلا أن نتائجها تظهر على المدى البعيد.<sup>4</sup>

فتشكل إدارة المعرفة أهمية كبيرة للمنظمة و للأفراد العاملين فيها، فلذلك تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>اسمالي بحضية: مرجع سابق، ص 175

<sup>2</sup>زكيه طاشكندي: مرجع سابق، ص 62

<sup>3</sup>توفيف باسردة: مرجع سابق، ص 44

<sup>4</sup>محمد قريشي، سارة مرزوق: "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري (دراسة ميدانية تحليله بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة)، المؤتمر الدولي الثالث حول اقتصاد الإبداع، الجامعة الأردنية، عمان، 14-15-2014، ص 11

<sup>5</sup>ليث علي يوسف الحكيم: مرجع سابق، ص 217-218

- 1- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة و خارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية و الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم و مريحة و سريعة.
- 2- التقليل من التكلفة الإنتاجية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة و زيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأيّة منظمة.
- 3- تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات و الأفكار على تشجيع الابتكار و التجديد المستمر، من أجل التحسين و التطوير، و يتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد و المديرين الشجاعة الكافية و المرونة في التعامل مع الأمور و لا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإكراه أو الضغط و لكن من خلال التدريب و التعليم و إعطاؤه القدوة و المثل من قبل المديرين و القيادات.
- 4- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، و إضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، و بالتالي رأسمالها الفكري.
- 5- تمكين المنظمة من النمو و التطور الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو و التطوير، و ذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية و الجماعية و التنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، و في ظل هيكل تنظيمي مرن و تكنولوجيا معلومات مناسبة، و إدارة فعالة للمعرفة، و ما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، و من ثم تحسن عام في أداء المنظمة و ارتفاع في مستوى الرضا بين العاملين فيها و المتعاملين معها.
- 6- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة و إدارتها: و يتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل و جماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، و بالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة و العمل الجماعي و التعلم المستمر. و تزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطي المثل و تشجع و تحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها و المخرجات الناتجة عنها و تحديثها أولاً بأول.
- 7- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 8- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 9- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.
- 10- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

- 11- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 12- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 13- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 14- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 15- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 16- تسهم في تعظيم قيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تقدم إدارة المعرفة للمنظمة مجموعة من الخدمات فهي تدعم وتحسن عملية اتخاذ القرارات وتسهل تنفيذها من قبل الأفراد حيث تجعلهم أكثر وعياً و خبرة بأعمال المنظمة و أهدافها و عملياتها.
- حدد (Dalkir) أهمية إدارة المعرفة من خلال المزايا التي يمكن أن تقدمها للفرد، الجماعة و المنظمة على النحو الآتي: <sup>1</sup>
- بالنسبة للفرد:
    - تساعد الأفراد على انجاز أعمالهم وتقليل الوقت باتخاذ أحسن القرارات وتبني أحسن حلول للمشاكل.
    - زيادة مستوى الرضا لدى العاملين.
  - بالنسبة للجماعة:
    - تطوير المهارات الاحترافية.
    - تشجيع النصح فيما بين أعضائها.
    - المساهمة في التشبيك والمساهمة بشكل أكثر فعالية
    - خلق قانون للأخلاق الاحترافية يسير عليها أعضاء الجماعة .
    - خلق لغة مشتركة للجماعة.

<sup>1</sup> Nancy.Dubois & Tricia.Wilkerson : **Gestion des Connaissances**, un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique , centre de collaboration nationale des méthodes et outils, 2008 , p 42 .

## ● بالنسبة للمنظمة:

- المساعدة في توجيه إستراتيجية المنظمة.
- حل المشاكل بشكل سريع.
- بناء ذاكرة تنظيمية وذلك بالحفاظ على الرأسمال الفكري تحتفظ فيه المنظمة على المعرفة وتستخدمها حين الحاجة إليها، والتي بدورها تستمد من التجارب والنجاحات السابقة تحاول المنظمة الحفاظ عليها.
- زيادة فرص الإبداع.
- تحسين الإجراءات الداخلية للعمل.
- تخفيض نسبة الأخطاء.

وبصورة عامة فإن هناك أسباباً عديدة تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد من الحاجة إلى تطبيقاتها، ولعل أهم

هذه الأسباب:<sup>1</sup>

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات.
- انخفاض دورة حياة المنتجات.
- ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة
- عدم استمرار الموارد البشرية الكفوءة في العمل ... الخ.

كما اعتبر (M.Grundstein) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الأبعاد الآتية:

1- البعد الاقتصادي و الاستراتيجي: نتيجة المحيط التنافسي الناجم عن عولمة الأسواق و توجه الاقتصاد إلى اقتصاد حر، تشكلت الحاجة إلى إدخال معايير التنمية المستدامة التي بدورها تؤدي إلى زيادة رأس المال غير الملموس.

2- البعد التنظيمي: الذي يهدف إلى قيم و هيكل المنظمة و المعايير الاقتصادية و المالية و الكفاءات و عمليات القيم المضافة، و تعزيز عمليات التراكم المعرفي و الأنشطة التنظيمية و التطويرية.

3- البعد الاجتماعي و الثقافي: الذي يهدف إلى سلوكيات الأفراد و الجماعات الفاعلة.

<sup>1</sup> سليمان الفارس: مرجع سابق ، ص69

## VII. أهداف إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في منظمات اليوم، فالمنظمات التي كانت تحقق قيمة مضافة و ميزة تنافسية من الاستثمار في الأصول المادية أصبحت تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في الأصول الفكرية و المعرفية. لذلك يتمثل الغرض الأساسي لإدارة المعرفة في إدراك المنظمة لمعرفتها سواء بشكل فردي أو جماعي<sup>1</sup> و مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما، و أن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على توليد أفكار عملية قابلة للتطبيق و تشجيع أفراد المنظمة على الإسهام في إنتاج هذه الأفكار.<sup>2</sup> و يمكن إيجاز أهداف إدارة المعرفة في:<sup>3</sup>

- 1- أسر المعرفة من مصادرها و خزنها وإعادة استعمالها.
  - 2- جذب رأس المال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
  - 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، و إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - 5- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - 6- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
  - 7- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
  - 8- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
  - 9- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
  - 10- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- و إجمالاً تهدف إدارة المعرفة إلى التعامل مع الممتلكات الفكرية للمنظمة من خلال اكتشافها و استغلالها ثم حمايتها من التسرب.

<sup>1</sup> Maryam.Alavi :An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practice, journal of management information systems Vol 22,N° 3,2002,p193

<sup>2</sup>بروبست جيلبرت و آخرون:ترجمة صبحي حازم حسن،إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ط 01،المكتبة الأكاديمية، مصر،2001، ص11  
<sup>3</sup>صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي مرجع سابق، ص ص43-44

و من أجل إنجاح إدارة المعرفة و الاستفادة من أهميتها و الوصول إلى الأهداف المرجوة من تطبيقها، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

• متطلب تكنولوجي: و من أمثلة هذا محركات البحث و منتجات الكيان الاجتماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيا المتميزة، و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، و لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.

• المتطلب التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: حيث أن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بإدارتها و تخزينها و نشرها و مضاعفتها و إعادة استخدامها، و يتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية متجددة.

• المتطلب الاجتماعي للمعرفة: إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، و بناء جماعات من صناعات المعرفة، و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

وهناك متطلبات أخرى توفرها يمكن المنظمات المتبنية لإدارة المعرفة من بلوغ أهدافها يمكن تمثيلها بالاتي:<sup>2</sup>

• مشاركة الأفراد: حيث أن المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، و توسيع و بناء قدرات معرفية واسعة و متميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية.

• تكنولوجيا المعلومات: و التي يتم فيها التركيز على إدارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات، و يجري التأكيد و التركيز على المعرفة المرتبطة تكنولوجيا و استخداماتها.

• الأصول الفكرية و رأس المال الفكري: و ضمن هذا المتطلب يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم و تعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة و ضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحا طويل الأمد.

• فاعلية المنظمة: و يتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير و تحسين الفاعلية التشغيلية و الفاعلية التنظيمية.

<sup>1</sup>قاشي خالد: إدارة المعرفة و نظام المعلومات و علاقتهما باتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة، المؤتمر الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة البليدة، يومي 17-18 أبريل، 2013، ص5  
<sup>2</sup>نفس المرجع: ص6

## VIII. مبادئ و وظائف إدارة المعرفة

## أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة في مجموعة من المفاتيح المستتبطة من نتائج تجارب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات حديثاً، و هي تختلف فقد تزيد أو تنقص من منظمة إلى أخرى و من باحث إلى آخر، إلا أننا يمكن إدراج عدد منها كما يلي:<sup>1</sup>

■ إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة : إن المعرفة تعد من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم عمليات استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها.

■ توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المنظمة، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

■ إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المنظمة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المنظمة.

■ المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

■ النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في منظمة، وعن استثمار الرأسمال الفكري ما لم تستطع المنظمة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المنظمة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين:مرجع سابق، ص ص51-57

أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المنظمات الخاصة والعامة.

■ لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة، بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيوياً مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المنظمات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

### ثانياً: وظائف إدارة المعرفة

تحول الاقتصاد في الفترة الأخيرة إلى اقتصاد قائم على المعرفة، مما أدى إلى تهافت المنظمات على استقطاب المعرفة و البحث عنها من مختلف مصادرها لما لها من دور و أهمية كبيرة في نجاح هذه المنظمات، الأمر الذي استدعى إلى وجوب تخصيص إدارة تهتم بها تقوم بمجموعة من الوظائف أهمها:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالعنصر البشري، المتمثل في أفراد المعرفة من حيث جلبهم و استقطابهم.
- وضع نظام خاص بالحوافز، من أجل الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارة و الكفاءة.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق للمعرفة و الاستفادة منها.
- توفير الوسائل اللازمة لأفراد المعرفة.
- الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية و أخلاقية.
- توفير البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب، برمجيات،...

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص160

## المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة و كيفية قياسها

ظهرت محاولات جادة من قبل الباحثين لبناء نموذج إدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة، وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء إستراتيجيات معرفية تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها بما يتماشى مع تغيرات العصر، فمن هذه النماذج ما هو مقتصر على جانب واحد من مكونات إدارة المعرفة، (كالنماذج التي تناولت عنصر العمليات)، و منها ما هو أكثر شمولاً، (كالنماذج التي تناولت الأفراد، التكنولوجيا، العمليات، الإستراتيجية، الثقافة...)، و يعود السبب في هذا التباين إلى عدم توحيد مفهوم إدارة المعرفة لدى الكثير من الباحثين.

قدم باحثوا مدخل إدارة المعرفة عدد كبير من النماذج التي يمكن للمنظمة اعتمادها من أجل إنشاء معرفة أو تطوير معرفة داخل المنظمة و من بين هذه النماذج نجد:

1. نموذج (Nonaka & Takeuchi): طور الباحثان نموذجا سمي بنموذج (SECI) اختصارا للعمليات الأربع التي يقوم عليها النموذج و هي التعميم (Socialization) و التخريج (Externalization) المزج و الترابط (Combination) و الإدخال (Internalization) كما موضح في الشكل الموالي:

الشكل (08): نموذج إدارة المعرفة عند (Nonaka &amp; Takeuchi)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Nonaka.I :Organisation Knowledge Creation: Organization Science, Vol 05,N° 1, february,1994, p19

● التعميم: هو عملية تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، من اجل خلق معارف جديدة، تتم من خلال اجتماعات العصف الذهني للأفراد الحاملين لها وحلقات التوعية وتبادلات المعارف بين الخبراء، ويمكن

للفرد أن يكتسبها مباشرة مع الآخرين بدون استخدام اللغة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء العمل، حيث تتمثل الخبرة كعنصر أساسي في اكتسابها.<sup>1</sup>

●التخريج: تسمح هذه العملية بتحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة في شكل مفاهيم، نماذج وفرضيات. وتدعم هذه العملية بواسطة التكنولوجيا التي تسمح بالاتصال الكتابي فيما بين الأفراد كقوائم البث (Listes de diffusion)، التعلم الإلكتروني، الرسائل الإلكترونية، Groupware.... ، فهي تتطلب بذلك صياغتها في لغة رسمية غير أن هذه العملية قد تكون بسيطة كما في حالة مغادرة إطار لمنصبه فهو يترك وصفا دقيق لمهامه، و قد تكون صعبة عندما يتعلق الأمر بمعارف موجودة أيضا بالمنظمة لكن ليست مهيكلة بشكل جيد و لا علا قدر كبير من الوضوح، أو معارف جديدة لم تكن معروفة مسبقا ضمن محيط المنظمة.<sup>2</sup>

●المزج: هو تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة، من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة و وضعها في شكل قواعد معلومات (إعادة بنائها)، يمكن الوصول إليها أو نشرها كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها، حيث يجمع الفرد العناصر المختلفة للمعرفة الظاهرة لتشكيل معرفة ظاهرة جديدة أيضا، نستعمل قواعد البيانات، الموسوعات...

●الإدخال: تتم من خلال تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، حيث يتم اكتسابها من خلال استيعابها لتكون جزءا من سلوك وعادات الأفراد، بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها في ذاكرة الفرد، لكي تصبح المعرفة الصريحة ضمنية يكون من المفيد التعبير عنها أو وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانيا في صورة وثائق أو أدلة لكي تصبح مستوعبة.

يعتبر نموذج (Nonaka&Takeuchi) أو ما يعرف بنموذج (SECI) من الإسهامات الرئيسة في حقل إدارة المعرفة، وتظهر أحد إيجابياته في بساطته وسهولة تطبيقه، لكن من عيوبه أنه لا يفسر كامل مراحل عمليات المعرفة. كما تعتبر المرحلتين الأكثر صعوبة فيهما مرحلة التخريج (ضمني - ظاهري) و التعميم (الضمني - ضمنني) لكونهما يعتمدان على تغيير نوع المعرفة.

فمن خلال العمليات التي أوضحها نموذج (Nonaka & Takeuchi) يتم توليد المعرفة و توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p50

<sup>2</sup> اسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارات بيوطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص122

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سابق ، ص97

الأولى: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

الثانية: تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة والعكس.

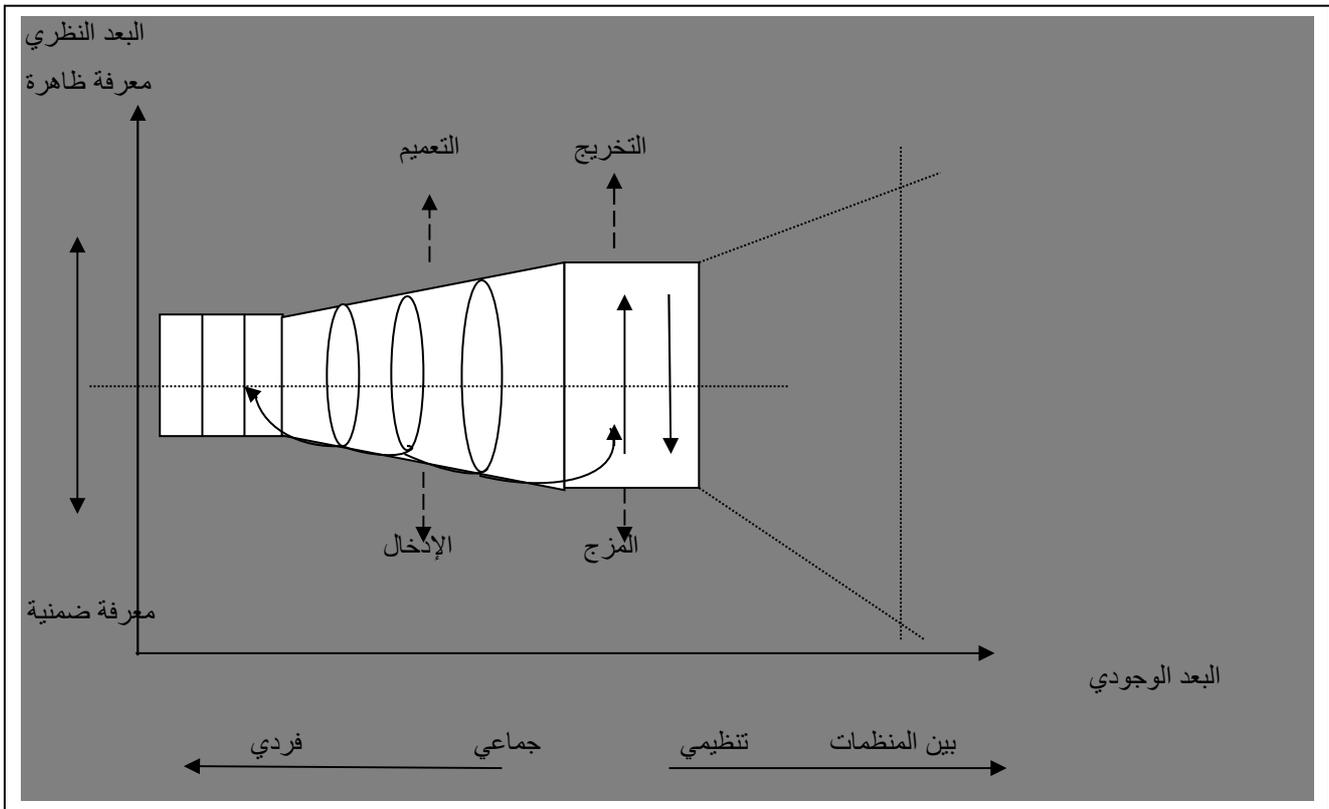
و اعتبر (Nonaka & Takeuchi) وجود بعدين لعملية توليد المعرفة، البعد النظري المعرفي Epistemology، و البعد الوجودي Ontological<sup>1</sup>:

■ البعد النظري المعرفي: نعتمد فيها على تميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تطرح أهمية المعرفة الضمنية وكيفية اكتسابها من قبل الأفراد من خلال خلقها وتنظيم الفاعلية لخبراتهم.

■ البعد الوجودي: إن المعرفة يتم خلقها بواسطة الأفراد فقط، فالمنظمة لا تستطيع أن تخلق المعرفة بدونهم، كما أنها تساعد الأفراد المبدعين أو توفر لهم سياقات لكي يخلقوا المعرفة، لذا ينبغي أن تفهم عملية خلق المعرفة على أنها عملية يتم فيها تضخيم المعرفة بواسطة الأفراد وتبلورها كجزء من الشبكة المعرفية للمنظمة.

نتيجة التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية و الظاهرة، تتم عملية توليد المعرفة ضمن البعد النظري المعرفي و البعد الوجودي كما موضح في الشكل الموالي:

الشكل (09): لولب المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Nonaka.I :Organisation Knowledge Creation:Op.cit, p20

<sup>1</sup>عبد الرحمن توفيق: الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات، الإدارة بميك، القاهرة، 2008، ص ص 132-133

من خلال الشكل السابق يتبين أن عملية توليد المعرفة لا تتم داخل المنظمة فقط، بل انه يمكن توليدها من خلال تفاعل مجموعة من المنظمات، من خلال العلاقات القائمة بينهم(المنظمات).

كما أن الانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية يتم من خلال تبادل وتثمين المعرفة، بحيث يرى (J.L. Ermime) أن إدارة المعرفة تسمح بعملية تثمين المعرفة في المنظمة بهدف:<sup>1</sup>

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، ونمذجتها، وتشغيلها)، و إعادة استعمالها (الدخول إليها ونشرها).
- التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها في المستوى الجماعي بالتفاعل مع شبكة العمل واقتسام الخبرة.

II. نموذج (Gupta & Jason): قدم الباحثين نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما و المتمثلة في أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة تتمثل في:<sup>2</sup>

- حصد و تجميع المعرفة (Harvesting): يتم الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد التميز.
- التصفية (Filtering): يتم تحديد المعلومات والمعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تصفيتها و تنقيتها، و يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز المعرفة التي حصلت عليها وتتم هذه العملية بالتوافق مع رؤيا المنظمة وأهدافها ورسالتها.
- الترتيب و التنظيم(Configuration): تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم و خزن المعرفة لمساعدة المستخدمين و المستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة و أقل وقت.
- النشر و التوزيع (Dissemination): تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
- التطبيق (Application) : إن تحقيق الهدف يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة مما يؤدي إلى تحقيق التميز.

III. نموذج(Duffy): تتلخص الفكرة الأساسية لهذا النموذج في كون المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من محيطها الخارجي، ومن خلال مشاركة الإستراتيجية والأفراد والعمليات و التقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهايكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المنظمة، فإدارة المعرفة تتضمن

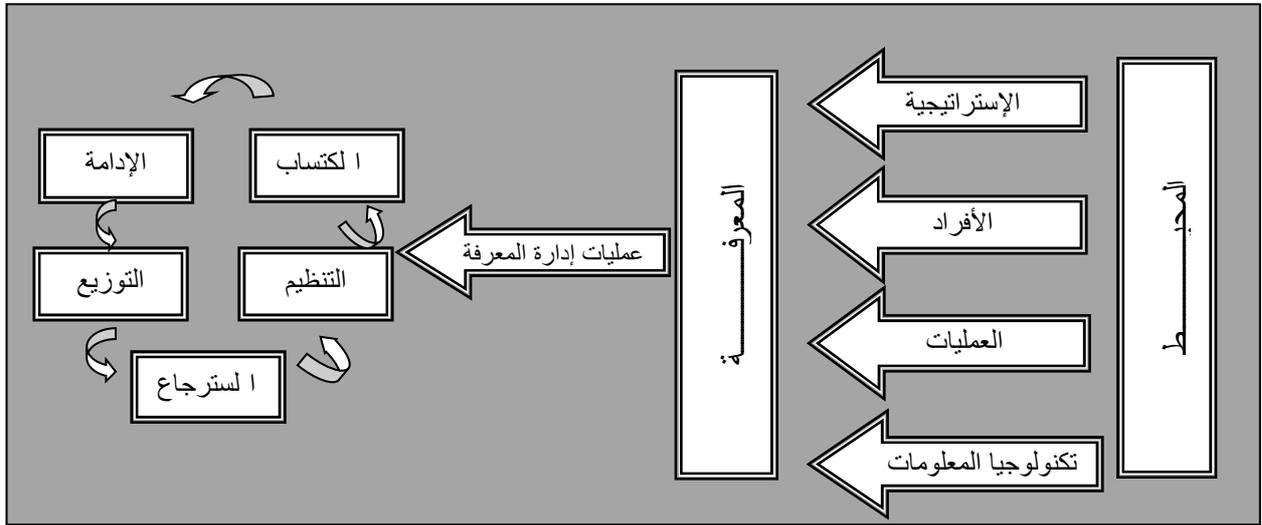
<sup>1</sup>اسمالي يحضيه، سعدي وصاف: نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية علوم الاقتصاد و التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005، ص39

<sup>2</sup> Gupta.Atul & Mc. Daniel.Jason : **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge (A framework for knowledge management)**, journal of knowledge management practice, Octobers 2002, <http://www.tlinc.com/articl39.htm>.

الحصول على كل من المعرفة الظاهرة و الضمنية، وبموجب نموذج(Duffy) فان المعرفة تنشأ من خلال عمليات إدارة المعرفة الآتية:<sup>1</sup>

- الاكتساب: و يشمل استقطاب المعرفة و شراءها و توليدها.
- التنظيم: يشمل التصنيف و التبويب و الرسم.
- الاسترجاع: يشمل البحث و الوصول إلى المعرفة المخزونة.
- التوزيع: يشمل المشاركة و النقل.
- الإدامة: تشمل التنقيح و التغذية و النمو.

الشكل(10):نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy)



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Jan Duffy :**Knowledge Management To Be or Not to Be ?**,Information Management journal, Vol34,N°01january, 2000,p65

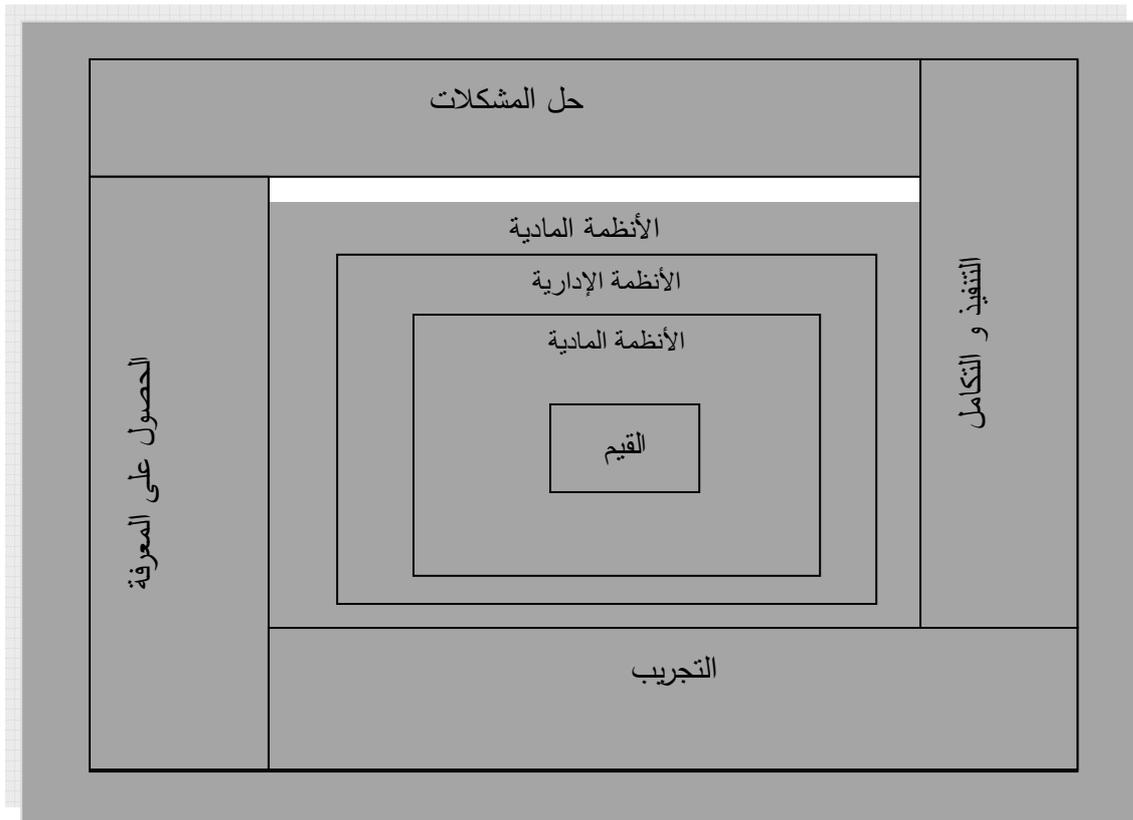
يقوم نموذج (Duffy) من منطلق أن المنظمة تحصل على المعلومات من المحيط الداخلي و الخارجي، و بتفاعل الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و تكنولوجيا المعلومات تتحول المعلومات إلى معرفة، حيث تتجسد هذه المعرفة في إنتاج السلع و الخدمات.

<sup>1</sup> Jean.Duffy: **Knowledge Management to Be or Not to Be ?**, Information Management journal, Vol 34, N°01 ,Janury,2000,pp64-67

١٧. نموذج (Leonard.Barton): حيث قدم نموذجاً يقوم على أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، و أن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال تتمثل في:<sup>1</sup>

- المعرفة قد تكون شكل مادي: و يمكن لهذه المعرفة أن نراه و نلمسها، و تكون في شكل براءة اختراع.
- المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية: وتكون هذه المعرفة مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية.
- و يمكن توضيح نموذج (Leonard.Barton) في الشكل الموالي:

الشكل (11): نموذج إدارة المعرفة عند (Leonard.Barton)

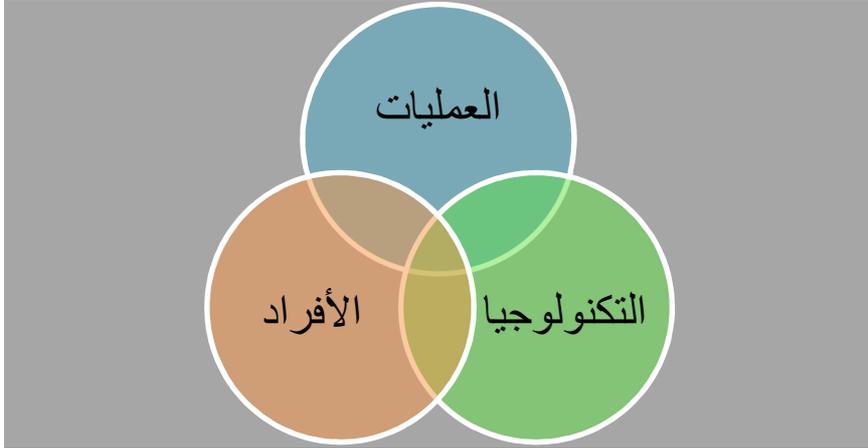


المصدر: نجم عبود: إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، مرجع سابق، ص 118

1نجم عبود: إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، مرجع سابق، ص ص 117-118

٧. نموذج (OSD Comptroller): قدم مركز البحث Comptroller لتطوير المنظمة نموذجاً يوضح أن إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث مكونات هي: الأفراد، العمليات، التكنولوجيا.

### الشكل (12): نموذج إدارة المعرفة عند OSD Comptroller



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Pooya.Rasooli: **knowledge Management in Call Centers**, master's thesis, department of business Administration and social sciences, lulea university of technology, 2006,p15

مهما تعددت و تنوعت نماذج إدارة المعرفة، إلا أنه يبقى الهدف الأساسي لهذه النماذج السعي إلى تقديم حلول للإدارة من خلال عملياتها المتكاملة و المتسلسلة من أجل الحصول على المعرفة ونشرها و تطبيقها بغية الاستفادة منها و تطبيقها بما يتلاءم و أهدافها الإستراتيجية والتي تسعى المنظمة لتحقيقها .

### ٧١. قياس فعالية إدارة المعرفة

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة من منطلق (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته)، والصعوبة في القياس متأثرة من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة وهذا ما أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، فتهدف المنظمة من تطبيق إدارة المعرفة تحقيق أهدافها الإستراتيجية و التي من أهمها كسب ميزة تنافسية و زيادة حصتها السوقية، فمن خلال بلوغ المنظمة لأهدافها يمكنها الحكم على مدى فعالية إدارة المعرفة.

وأفادت العديد من الدراسات أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل يمكن أن تؤثر في فعالية إدارة المعرفة، على سبيل المثال دراسة لـ (Davenport) افترض أن التنفيذ الفعلي لمشروع إدارة المعرفة يعتمد على العوامل الرئيسية الثمانية التالية:<sup>1</sup>

- هل يرتبط مشروع تبني إدارة المعرفة إلى قيم الأداء الاقتصادي أو الصناعة.
- البنية التحتية والتقنية والتنظيمية للمنظمة.
- وجود هيكل معرفي مرن.
- وجود ثقافة داعمة للمعرفة.
- وضوح الأهداف و لغة الحوار.
- والتغيرات في الممارسات التحفيزية.
- توفر قنوات متعددة لنقل المعرفة.
- ودعم الإدارة العليا.

و أضاف (محمد الزيادات) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المنظمات تمثلت في:<sup>2</sup>

- التركيز على قيم المنظمة و أهميتها.
- ضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- تبني ثقافة تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة، بمعنى التشارك في المعرفة.
- تبني عملية تغيير في أساليب و طرق التحفيز للمساهمة في توليد و تطبيق المعرفة.
- تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع مستخدم المعرفة الاستفادة القصوى منها.
- دعم الإدارة العليا لأنه ضروري لنجاح نظام إدارة المعرفة.
- توفير هيكل معرفي مرن قادر على مواكبة طريقة انجاز الأعمال بالمنظمة ، واستخدام المعرفة المتوفرة.

كما أضاف (Smith & Mclaughlin) أن فعالية إدارة المعرفة تتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في:<sup>3</sup>

1-الرؤية المشتركة و الواضحة: و يقصد بها ضرورة وجود رؤية مشتركة و واضحة لأفراد المنظمة تساعدهم على فهم سبب تبني و تطبيق المنظمة لمشروع إدارة المعرفة.

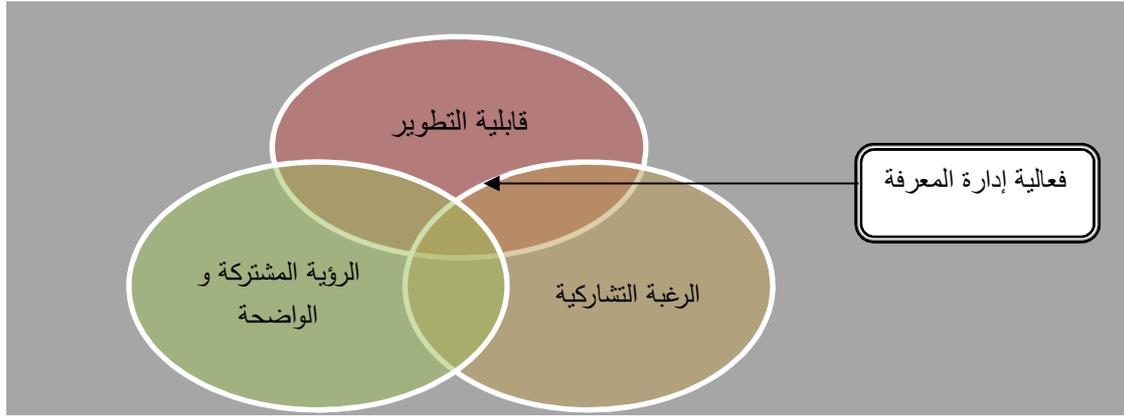
<sup>1</sup> Liang-Chu Chen :What Individual- level Antecedents Influence Knowledge Management Effectiveness ?,Journal of Knowledge Management Practice,Vol 10,N°2,2009,p4

<sup>2</sup>محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص70

<sup>3</sup>Liang-Chu Chen , op.cit,pp5-6

- 2-قابلية التطوير: و يقصد بها أنه لتحقيق فعالية إدارة المعرفة يجب أن تكون لدى المنظمة قابلية لتطوير أفرادها من خلال التدريب و التعلم و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- 3-الرغبة التشاركية: و يقصد بها وجود نوايا و دوافع لدى أفراد المنظمة العاملين المساهمة في مشروع تطبيق إدارة المعرفة.

### الشكل(13):عوامل تحقيق فعالية إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Liang-Chu Chen :op.cit,p4

ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات كثيرة و جادة لوضع مقاييس لإدارة المعرفة، حصل بعضها على نتائج جيدة، و في هذا السياق وضع البنك الكندي للتجارة (CIBC) مقياس لإدارة المعرفة تمثل في:

■ معدل تعلم الأفراد و المجموعات و المنظمة مساويا أو أكبر من معدل التغيير الحاصل في المحيط، على اعتبار أن المنظمة منظومة تعليمية.

كما وضعت شركة (ارثر أندرسون) مقياس لإدارة المعرفة يسمى (KMAT)، و هو اختصار لأداة تقدير (Knowledge Management Assessment Tool)، و يشمل مجموعة من الاستفسارات موجهة للمديرين في شكل استبيان، و تستخدم الإجابات في تحديد موقف المنظمة حيال العديد من القضايا في إدارة المعرفة، حيث يشمل كل عنصر بدوره على مجموعة من الاستفسارات تمثلت هذه القضايا في:<sup>1</sup>

■ القيادة.

■ تكنولوجيات المعلومات.

■ التقييم.

<sup>1</sup>برويست و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن:مرجع سابق، ص38

ويضيف البعض انه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المنظمة فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وتم تقديم أفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة. وبلغة أبسط، يمكن قياس مدى فعالية إدارة المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:<sup>1</sup>

• هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟

• هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة؟

• هل أسهمت في زيادة الأرباح.والى أي مدى؟

• هل أسهمت في زيادة المبيعات؟

• هل أسهمت في دقة العمل؟

• هل أسهمت في تسريع وتيرة العمل؟

• هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف؟

• هل أسهمت في زيادة رضا الزبون؟

• هل انعكست أثارها ايجابيا على سلوك العاملين؟

• هل أدت خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعليم والتعلم؟

• هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول المعرفة ذات الصلة؟

و لتقييم الفعالية النسبية للمقاربات المختلفة للأنظمة المتعلقة بقياس و إدارة اللاماديات منها إدارة المعرفة، من

الضروري توفر معايير يمكن من خلالها الحكم على هذه الفعالية و لعل أبرزها:<sup>2</sup>

✓ هل هي صحيحة و قابلة للمراجعة؟ ويمكن اختبار ذلك من خلال الأسئلة الآتية:

-هل المعطيات المستعملة تخضع لمعايير قياسية معترف بها؟

-هل هذه المعطيات مأخوذة في سياق زمني متسق و ملائم؟

✓ هل هي سهلة التطبيق وهل هي مكلفة؟ و يمكن اختبار ذلك من خلال الأسئلة الآتية :

- صحة التكاليف المرتبطة بالقياس .

- سهولة استعمال النظام.

<sup>1</sup>ابراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 110

<sup>2</sup> Cigref, Capital Immaterial -7 jours pour comprendre, op.cit,p

- ✓ هل تسهل عملية التسيير الإستراتيجي و التنفيذ؟ و يختبر ذلك من خلال معرفة:
- هل يسمح النظام بوجود مستويات متعددة (تشغيلي، تنفيذي، إستراتيجي)؟
- هل يسمح النظام بقياس المخزونات و التدفقات و الآثار المترتبة؟
- ✓ هل توفر المعلومة المفيدة للمساهمين و المستثمرين؟ و يمكن اختبار ذلك ب :
- هل يسمح النظام بتزويد مختلف مستويات المنظمة بالمعطيات اللازمة؟
- هل يأخذ بعين الاعتبار كل خصائص القيمة بالنسبة لمختلف الأطراف (الشركاء، المستثمرون...)?

و مع تضافر جهود الباحثين في وضع مقاييس تقيم مدى نجاعة إدارة المعرفة، زاد تهافت المنظمات على تبني و تطبيق هذا المفهوم الجديد (إدارة المعرفة)، لما تحققه من نتائج كبيرة في تحسين أداء المنظمات، إلا أنه يبقى على المنظمة التحديد الدقيق لأهدافها الإستراتيجية، و من ثم توفير المتطلبات اللازمة للتطبيق الناجح لها، منها الأفراد المؤهلة و البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة.

## المبحث الرابع: مكونات إدارة المعرفة .

اختلف الباحثون و الكتاب في تحديد مكونات إدارة المعرفة، حيث تمثل هذه الأخيرة مجموعة من العناصر التي تدعم نجاح إدارة المعرفة، فهي تسهل عملية الحصول على المعرفة من مختلف المصادر و تقاسمها من أجل تطبيقها.

## 1.مكونات إدارة المعرفة لمجموعة من الباحثين

تشير أغلب الدراسات الموضحة في الجدول(03) إلى مجموعة من المكونات لإدارة المعرفة، حيث هناك مكونات كانت مشتركة بين أغلب الدراسات، تمثلت في: الإستراتيجية، أفراد المعرفة، عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، الثقافة التنظيمية...

## الجدول(03):مكونات إدارة المعرفة وفق عدد من الباحثين

مكونات إدارة المعرفة	الباحث
الإستراتيجية،الموارد البشرية، التكنولوجيا ،الجودة، التسويق	Chourides & al,2003
التعاون، الثقة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا، المهارات(الأفراد)، العمليات	Lee & Choi ,2003
تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة، الموارد البشرية	Chuang,2004
دعم الإدارة العليا، الثقافة، التكنولوجيا ،الإستراتيجية، العمليات، الموارد البشري، التعلم	Wong & Aspinwall,2005
ثقافة المنظمة، الأفراد، تكنولوجيا،العمليات، الإستراتيجية، القيادة	Yeh & al ,2006
الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، أفراد المعرفة، مراجعة المعرفة	Chong,2006
ثقافة المنظمة، الأفراد،ال تكنولوجيا ، الإستراتيجية، القيادة	Almabrouk,2006
المورد البشري، الهيكل التنظيمي، العمليات، ثقافة المنظمة	Akhavan & al ,2006
إدارة الموارد البشرية، التعلم	Lin & Kuo,2007
البنية التحتية للمعرفة(التكنولوجيا)، أفراد المعرفة، معرفة العمل	Abdullah & al,2009
ثقافة المنظمة، القيادة، أفراد المعرفة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي	Ling & Shan,210

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Source : Laith.Ali.Yousif & al : **Critical Success Factors of Knowledge Management, ( Innovation and An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector)**, British Journal of Organizational Performance 1 February, Vol 4 (1), 2012 ,p33

من خلال الجدول(03)، يتبين وجود إجماع من قبل الباحثين على ضرورة توفر مجموعة من المكونات التي تمثل الدعائم الأساسية لنجاح إدارة المعرفة، تتمثل هذه المكونات في، أفراد المعرفة، التكنولوجيا و العمليات.

## II. مكونات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة

إضافة إلى المكونات المذكورة آنفاً، فإن (Nonaka & all) قد أشارا إلى أن قيمة المعرفة لا يكن إدراكها إلا من خلال تفاعل تكنولوجيا المعلومات بوصفها أداة لمعالجة المعلومات و قدرة الخلق و الإبداع للفعل البشري، و بذات السياق اتفق كل من (Malhotra,Hans,Grover,Davenport,Zaim,Grovender) الذين أشاروا إلى أن إدارة المعرفة لا يمكن إدراكها إلا من خلال التداؤبية\* المتكاملة بين أفراد المعرفة و العمليات و تكنولوجيا المعرفة.<sup>1</sup>

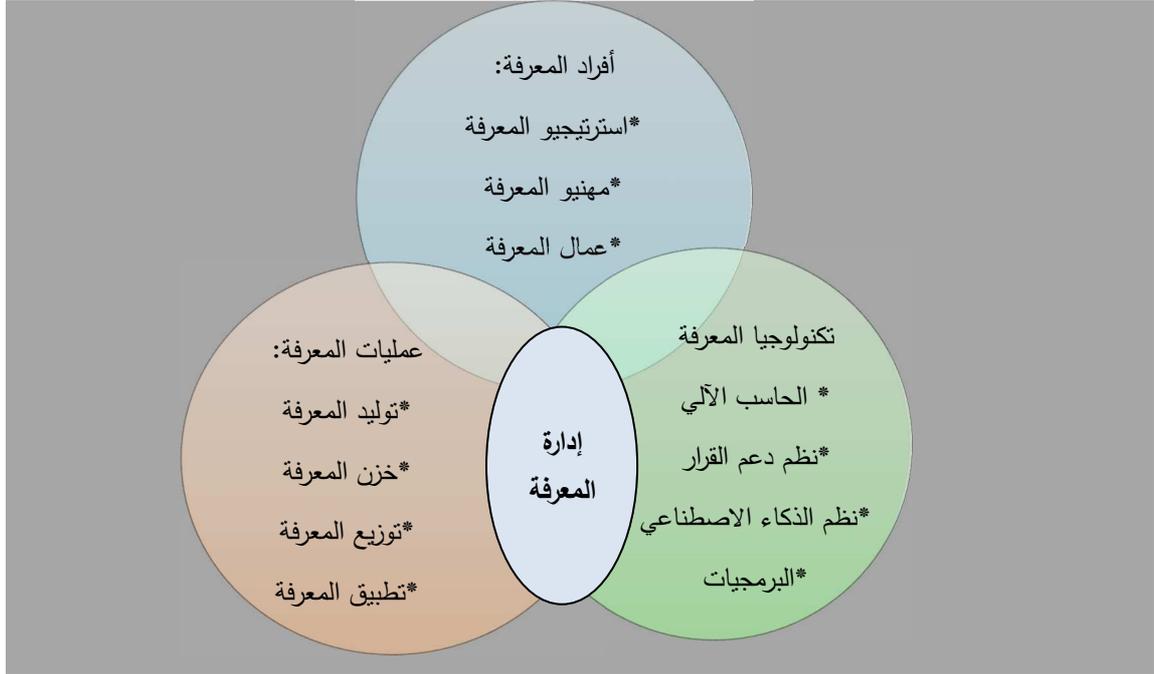
فعرفت إدارة المعرفة على أنها المصطلح الذي يعبر عن قدرة أفراد المعرفة في المنظمة على استخدام المعرفة والتكنولوجيا، للقيام بعملية توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها، فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه و يمكن تحديد مكونات إدارة المعرفة في أفراد المعرفة الذي يشكل الجانب البشري الممثل للمعرفة الضمنية، وتكنولوجيا المعرفة التي تشمل الوسائل التكنولوجية المتقدمة التي يستخدمها أفراد المعرفة للقيام بعمليات المعرفة، التي تشمل توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

و من خلال بعض النماذج التي تم عرضها و وجهات نظر الباحثين حول مكونات إدارة المعرفة، و على أساس المفهوم المعطى لإدارة المعرفة تبين أن إدارة المعرفة هي نتاج لتفاعل و تداخل بين ثلاث مكونات أساسية ممثلة في الشكل الموالي:

\*التداؤب: في اللغة اليونانية يعني العمل معاً، و هو التفاعل أو التعاون بين اثنين أو أكثر من العوامل لتحقيق التأثيرات المجتمعة و الأكبر من مجموع نتائجها المنفصلة

<sup>1</sup>صالح الدين الكبيسي، حاتم علي عبد الله الصباحي: منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق ( بحث ميداني مقارنة في بعض الصارف الأهلية العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، ص 34

## الشكل (14): مكونات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج إدارة المعرفة لـ (OSD Comptroller) و دراسات سابقة

- أفراد المعرفة و هم من يخلقون وبتشاركون المعرفة ويستعملونها وهم من يشكلون الثقافة التنظيمية التي تحت على تقاسم المعرفة، فهم إذن الجانب البشري الممثل للمعرفة الضمنية.
  - تكنولوجيا المعرفة و التي تشمل الوسائل التكنولوجية المتقدمة التي يستخدمها أفراد المعرفة للقيام بعمليات المعرفة، فهي بذلك الوسائل التكنولوجية الداعمة للسير الناجح لعمليات المعرفة.
  - عمليات المعرفة و التي تشمل توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها ثم تطبيقها.
- إذ لا بد أن تغطي إدارة المعرفة هذه المكونات كلها بالمعنى الذي يحقق التكامل بين الأفراد وهم قلب الإنشاء المتجدد للمعرفة والتعلم والتقاسم في علاقاتهم السياقية المباشرة، وبين تكنولوجيا المعرفة التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها و توزيعها و تحقيق رافعتها عن طريق شبكات الأعمال<sup>1</sup>.

## أولاً: أفراد المعرفة

يرى (Peter.Drucker) أن في منظمة القرن العشرين كان العنصر الأكثر أهمية و تمشين هو وسائل الإنتاج، أما خلال القرن الواحد و العشرين فإن العنصر الأكثر أهمية و تمشين في المنظمات سواء التجارية أو غير التجارية فهو عمال المعرفة المتواجدين بها، لقد أكد الكثير من الباحثين أهمية وضرورة إدارة المعرفة وتعيين

<sup>1</sup>محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص91

وحدة أو جهة تنظيمية متفرغة تتولى مسؤوليات ومهام جهود ونشاطات إدارة المعرفة وتنظيمها وتنسيقها، نظراً لكون المعرفة من موجودات المنظمة المهمة في الحاضر والمستقبل. ويعتقد (Stewart) بأنه لا يمكن أن تدار المعرفة دون مدير معرفة، ويجب أن تكون هناك جهة أو شخص متفرغ مسؤول عن إدارة المعرفة، كما يرى (Davenport & Prusak) من أجل إثراء وإغناء معرفة المنظمة يجب أن تقوم المنظمة بتخصيص أدوار ومهارات لإنجاز نشاطات اكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها، فضلاً عن تعيين عاملين متفرغين تتحصر أدوارهم ومسؤولياتهم في أداء جوانب ونشاطات إدارة المعرفة، وإن إدارة المعرفة لن تنجح في أي منظمة إذا كانت مسؤولياتها مقصورة على فئة معينة من العاملين، وإنما يجب أن تكون إدارة المعرفة جزءاً من عمل كل فرد وأن عدم نجاح جهود إدارة المعرفة بشكل جيد في الماضي، يرجع إلى عدم وجود شخص (أفراد المعرفة) أو جهة متفرغة مسؤولة عن إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

يتمثل أفراد المعرفة في المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية، فوصفهم (Peter.Drucker) بأساس موجودات المنظمة من خلال قوله "إن الموجودات اللاملموسة هي الموجودات المعرفية و الاتجاهات إلى أصلها صناعات المعرفة"، أما (Frances) اعتبرت أفراد المعرفة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لإنتاج القيمة، و هم يضيفون قيمة من خلال تحليلاتهم و أفكارهم و أحكامهم<sup>2</sup>. فيعتبر أفراد المعرفة الأساس في تحقيق نجاح المنظمات، باعتبار امتلاكهم لمستويات عالية من التعلم و المهارات و قدرتهم على حل المشاكل المعقدة و تعزيز الإبداع و تقبل قدر عالي من الاستقلالية، و الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية للمنظمات في عصر يتميز بالمعرفة. كما إن هذا المورد يعد مكوناً رئيسياً إن لم يكن أهم مكونات إدارة المعرفة، فأفراد المعرفة هم الرأسماليون الجدد الذين يملكون أغنى وأثمن عوامل الثروة<sup>3</sup> و يشير كذلك (Nonaka & Tekeuchi) أن الأفراد هم الذين يكتسبون ويولدون ويبدعون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع فعل ذلك بدون الأفراد بالتالي على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات اكتساب وتبادل وتوليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل وعليها توفير البيئة المناسبة لذلك<sup>4</sup>. و يمكن تقسيم أفراد المعرفة في المنظمة إلى:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>حسين محمود حريم، شاكر جارا الله الخشالي: مرجع سابق، ص150.

<sup>2</sup>صلاح الدين عواد الكبيسي، حاتم على عبد الله الصياحي: مرجع سابق، ص26

<sup>3</sup>موسى رحمانى: نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة الركييزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و اقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص1

<sup>4</sup>ربا جزيل المحاميد: مرجع سابق، ص125

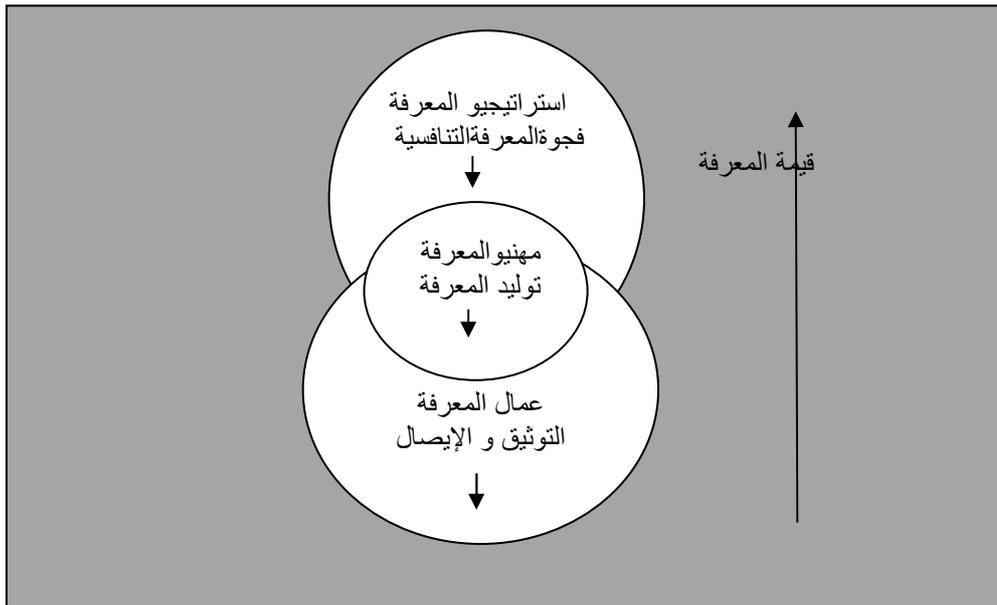
<sup>5</sup>تجم عبود: إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات): مرجع سابق، ص 156

◀ استراتيجي المعرفة: و هم الأفراد المسؤولون بإستراتيجية المنظمة و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق و فجوة المعرفة التنافسية، الذين يعيدون تقييم و إعادة بناء إستراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها و خدماتها و عملياتها و حسب كما كان في السابق و غنما على أساس معرفتها و تميزها المعرفي و نمط الإنتاج لهذه المعرفة و استخلاص الميزة التنافسية منها.

◀ مهنيو المعرفة: و هم الأفراد الذي يتعاملون مع المعرفة كموضوع، و مسؤولون عن المعرفة السببية و الدراية الفنية أو معرفة كيف، و الواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي و هي الخبيرة في أساليب الحصول عليها و استيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها و جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة، و هذه الفئة تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة، و هي جوهر المعرفة التنظيمية و قيمتها المتجددة لان رمزها في إدارة المعرفة هو توليد و إنشاء المعرفة.

◀ عمال المعرفة: و هم الأفراد الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الإسناد لمهنيي المعرفة، الذين يقومون بجمع المعلومات و تصنيفها و جدولتها و خزنها و إيصالها و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، إنهم حق في الاقتصاد القائم على المعرفة يناظرون عمال الإنتاج اليدويين في الاقتصاد الصناعي. فأفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، و رمز هذه الفئة التوثيق و الإيصال. و الشكل الموالي يوضح مستويات أفراد المعرفة في المنظمة.

الشكل (15): أفراد المعرفة



المصدر: نجم عبود: إدارة المعرفة (المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص 156

كما يوجد تقسيم آخر لأفراد المعرفة يتمثل في صناع المعرفة، مديرو المعرفة و إدارة معرفة الزبون: < صناع المعرفة: Workers Knowledge وهم والذين عرفهم ( Noe & Daft ) على أنهم"غالبا ما يكونون من الشباب الذين تتوافر فيهم صفات الذكاء والتعلم والإبداع ودراسات الحاسوب، وممن يمتلكون معرفة خاصة قد لا يمتلكها المديرون بل يكونون بحاجة إليها فهم ليسوا من العاملة اليدوية التقليدية لذلك على المنظمة التركيز على تطويرهم وتمكينهم<sup>1</sup>. فهم الأفراد المسئولون عن توليد المعرفة الجديدة و تطويرها و تضمينها مع المعرفة القائمة، و يجب أن يمتلكوا القدرة على الحكم، و لديهم فهم شامل و استقلالية في التصرف، و قد يكونون صناع المعرفة أعضاء استشاريين للمنظمة، مصممون، كتاب، فهم غالبا ما يكونون أعضاء مهنة معترف بها مثل المهندسين، المحللين، العلماء، التسويقيين، مخطط الإنتاج...

< مديرو المعرفة: إن وظيفة مدير المعرفة ليست منصبا واحدا، لكنها مفهوم إداري ذو أوجه و مناصب و مواقع متعددة منها ضابط المعرفة، و مهمته تركيب و إنشاء قاعدة المعرفة و الإشراف على عمليات التطوير بها، و منها أخصائي مجالات التفوق، و مهمته تشجيع إنشاء مجالات التفوق الفردي و متابعة تطويرها، ومنها خبير الاتصالات، و مهمته ضمان الربط الشبكي داخل المنظمة و خارجها و ضمان انسياب المعرفة و توزيعها على الشبكة.

< إدارة معرفة الزبون: إن إدارة معرفة الزبون هي عملية استرجاعية، تقوم من خلالها المنظمة بإدخال الزبائن كشركاء في المعرفة، تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند الزبائن، و تقاسمها معهم و توسيعها لتحقيق الفائدة للزبائن و المنظمة معا. وهناك ثلاث أنواع من المعرفة:<sup>2</sup>

■ المعرفة حول الزبون: و هي الحاجة لفهم متطلبات الزبون من أجل التوجه إليه.

■ المعرفة من أجل الزبون: المعرفة المطلوبة هنا يمكن أن تلخص حاجات الزبون التي يجب أن تشبع بسلع و خدمات.

■ معرفة من الزبون: يحصل الزبون على خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات و الخدمات، فلذلك تسعى المنظمة على عمل قنوات عكسية من أجل تحويل معرفة الزبون على المنتجات إلى المنظمة.

وهكذا فإن المنظمات اليوم وباستخدام التكنولوجيا تعمل على إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن في البيع والتسويق والخدمة وهذا يعني الإلمام بكافة المعلومات عن الزبائن وحاجاتهم الحالية والمستقبلية وضمن سياق علاقة طويلة الأمد للزبائن الحاليين والمحتملين.

<sup>1</sup> غسان ابراهيم العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد

02، ص86

<sup>2</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق، صص72-75

كما حددت دراسة كندية أعدها مركز الإحصاء الكندي سنة 2004 تصنف آخر لأفراد المعرفة تضمن ثلاث فئات وظيفية هي:<sup>1</sup>

1-الاختصاصيون: وهم الأفراد الذين يحملون شهادات تخصصية جامعية (مثل: المبرمجون، محللو النظم، مصممو النظم، مهندسو الذكاء الصناعي، مهندسو الشبكات، المهندسون في التخصصات كافة، الاستشاريون، أساتذة الجامعات، الاختصاصيون في العلوم الطبيعية، التخصصات الطبية)، والسمة الغالبة لعملم هي العمل الذكي، وتكون مهمتهم إنتاج وتطوير المعرفة وتحسين وسائل تطبيقاتها.

2-الإداريون: و هم الأفراد الذين يحملون في الغالب شهادات جامعية، متمثلون في مديري الوحدات الإدارية الرئيسة في مجالات الإنتاج التسويق،لمالية، الموارد البشرية، العلاقات العامة، نظم المعلومات وكذلك المشرعون، المحامون، العاملون في وحدات خدمات الزبائن، والسمة الغالبة لعملم هي العمل الإداري وتكون مهمتهم إدارة وتنظيم وتنفيذ الأنشطة المعرفية.

3-الفنيون: و هم الأفراد الفنية كافة، متمثلين في الهندسة، الطب، الإدارة، الزراعة، النقل ..الخ، ويحملون شهادة الدبلوم أو الثانوي، والسمة الغالبة لعملم هي العمل الإجرائي وتكون مهمتهم استخدام تقنيات المعرفة على وفق إجراءات عمل وآليات محددة ضمن تخصصاتهم الفنية.

من خلال ما سبق فإن أفراد المعرفة، لا يمكن أن يكون فردا واحد يمتلك كل المهارات ويقوم بأفضل الممارسات، فالمهنة بأكملها تتطلب فريق عمل متنوع الخصائص و متعدد التخصصات بتكاملها كي تصبح مهنة إدارة المعرفة، و الأهم من ذلك هو البحث عن الدور الصحيح للعضو الصحيح في فريق العمل.<sup>2</sup>

و لضمان المنظمة تنفيذ إستراتيجية المعرفة يجب توفر مجموعة من الخصائص في أفراد المعرفة هي:<sup>3</sup>

- امتلاك الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين أداء المنظمة و إنشاء القيمة من خلال فهم خصائص وحدود مهام المنظمة و سياستها و استراتيجياتها.

- التعلم و التدريب و تشجيع الآخرين على التغيير .

- الاتصال بالآخرين في جميع الاتجاهات، و امتلاك الفهم لعمل المستويات الإدارية المختلفة.

- الفهم و يشمل تشخيص المشكلات و تأثيراتها و توقعات الأفراد عن حساسية تطبيق نظم المعرفة.

<sup>1</sup>عسان العمري، بلال السكائرة: مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل المعرفي (بحث ميداني في القطاع المصرفي الأردني)،مجلة تنمية الراءدين، المجلد 31 العدد95، 2009، ص ص 17-18

<sup>2</sup>هدى محمد المشاركة: مرجع سابق، ص38

<sup>3</sup>طرفاني عتيقة،عاشور وسيلة:المقومات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمات، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع (الممارسة و التحديات)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 17-18 أفريل، 2013، ص14

- التفاعل الديناميكي مع الآخرين ضمن فريق العمل.
- امتلاك المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظمها وبرمجياتها.
- القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لإنشاء المعارف، و القدرة على استخدام هذه المعلومات بشكل دقيق و فهم نتائج الاستخدام.
- تبادل المعارف والخبرات فيما بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
- السعي نحو تطوير معارفهم باستمرار من خلال التعلم الذاتي المستمر.
- الميل إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية.
- عدم احتكار المعرفة والمعلومات كمصدر قوة بل قبول مشاركتها وتقاسمها مع الآخرين.
- التعلم من التجارب والأخطاء السابقة وكذا من خبرات وتجارب الآخرين والاستفادة منها.
- الجدية و بذل أقصى الجهود في سبيل أداء الأعمال والمساهمة في تحقي أهداف المنظمة.
- التميز بالمرونة فيما يخص اختيار الوسائل التي تقود إلى الأهداف.

كما حدد (Denning) مجموعة من المهارات التي يجب توفرها في أفراد المعرفة، بغض النظر عن توجهاتهم التخصصية و مساهمتهم العملية في إدارة المعرفة، و هذه المهارات:<sup>1</sup>

أولاً:الاتصالات: حيث يمتلك أفراد المعرفة:

- القدرة على التعاون مع جميع وحدات و أقسام المنظمة التي يعمل على إدارة معرفتها.
- القدرة على توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة و بلغة المستفيدين منها.
- التعامل مع جميع المستفيدين باحترام و انفتاح و شفافية.

ثانياً:التوجه نحو المستفيد من خلال:

- فهم احتياجات المستفيدين و اهتماماتهم.
- الاستجابة بسرعة و فاعلية لتلك الاحتياجات.

ثالثاً:الاندفاع نحو النتائج من خلال:

- الالتزام بأهداف المنظمة.

رابعاً:فرق العمل و القدرة على:

- التعاون مع الآخرين.
- كسب مساندة الآخرين و دعمهم و التزامهم.

<sup>1</sup>هدى محمد المشاركة: مرجع سابق، ص38

• الرغبة في المساعدة كلما كانت هناك حاجة لها.

خامساً: التعلم و التشارك بالمعرفة بحيث يكون:

• منفتحا للأفكار الجديدة.

• مشاركا بما يمتلك من معرفة.

• مطبقا للمعرفة في العمل و ليس ممتلكا فحسب.

عموما أكد (Clammous Ruminezems) على أهمية الأفراد كمتطلب حتمي في إدارة المعرفة، حيث يمثل الركيزة الأساسية لإدارة المعرفة كونه يتضمن مخزون من المعارف الظاهرة و الضمنية<sup>1</sup>.

### ثانيا: تكنولوجيا المعرفة\*

بدأت المنظمات الأكثر اعتمادا على المعرفة في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة(رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة تزايد الاتجاه نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية، ومعدات النقل، ومستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام، والمعلومات، ومعرفة تختزن في الحواسيب و في شبكة الإنترنت<sup>2</sup>. ساهمت تكنولوجيا المعرفة في تحول معظم المنظمات من العمل الروتيني (الورقي ) إلى العمل الفكري المنظم الذي يعتمد لغة الأرقام والحقائق والأفكار من أجل استثمار وقت وجهد العاملين في المنظمة.

فلا تستطيع أي منظمة جمع و تخزين المعلومات و تحليلها و نشرها و الاستفادة منها بدون توافر أساليب و تقنيات حديثة و متطورة، هكذا تبرز أهمية تكنولوجيا المعرفة في المنظمات، كما و أصبح الحاسوب و البرمجيات و شبكات الحاسوب و نظم المعلومات و نظم الذكاء الصناعي و الانترنت و غيرها جزءاً أساسياً من مختلف الأنشطة و وظائف المنظمة مثل الإنتاج ، و التسويق، و المالية .... وغيرها.

اختلفت تعاريف تكنولوجيا المعرفة من قبل الكتاب و الباحثين، فعرفها (Slack)على أنها" الوسائل التي تستخدم لجمع و تخزين و تحميل و معالجة و توزيع المعلومات وشبكات الاتصال"، فاقصر هذا التعريف على التكنولوجيا المادية، التي تتمثل في المعدات والتجهيزات وهي الجزء الملموس من التكنولوجيا في حين أهملت الجزء غير المادي والمتمثل في الطرق العلمية للتشغيل والاستخدام.

<sup>1</sup> Nancy.Dubois &Tricia .Wilkerson :op.cit,p36

\*يطلق مصطلح تكنولوجيا المعرفة: للتعبير عن الوسائل التكنولوجية المستخدمة لدعم إدارة المعرفة.  
<sup>2</sup>سملالي يحضية: مرجع سابق، ص154

أما (Alter) عرفها على أنها "مجموعة من الأجهزة المادية (Hardware) والبرمجيات (Software) و المورد البشري أو صانع المعرفة (Brianware)".<sup>1</sup> و عرفت كذلك على أنها "عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي".<sup>2</sup> و عرفت كذلك على أنها مجموعة من الوسائل والأدوات التي تشمل المعدات والأجهزة والمواد والمعلومات التي يمكن بواسطتها توسيع آفاق العمل المادية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج أو تكنولوجيا العملية الإنتاجية وهي بهذا تشمل مجموعة الأساليب المادية والفكرية التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات.<sup>3</sup> نظر لها هذه التعاريف على أنها نظام مكون من جانب مادي و آخر بشري، و في ذات السياق عرفت تكنولوجيا المعرفة على أنها "نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة بحيث يشمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب".<sup>4</sup>

أما (Marwick) عرفها على أنها "وسط حاضن للمعرفة وتساهم بدور قوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الواضحة ومحاولة لعب دور ضئيل في المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة"، فاعتبرت تكنولوجيا إدارة المعرفة الوسيلة التي تمكن الأفراد في المنظمة من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة.<sup>5</sup> فهي الاستخدام والاستثمار المفيد و الأمثل لمختلف أنواع المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها ، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال و واجبات الإنسان المعاصر.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي كريم الخفاجي: توظيف تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الأهلية و الحكومية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد8، العدد32، 2012، ص50

<sup>2</sup> قرين علي، هبال عبد المالك: تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005، ص76

<sup>3</sup> علي كريم الخفاجي، حيدر ناظم عزيز: استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقا للتغيرات التكنولوجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد18، العدد2010، ص327-328

<sup>4</sup> غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، مرجع سابق، ص84

<sup>5</sup> عبد الرحمن أبو جلع و آخرون: دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد2016، 17، ص63

<sup>6</sup> سلوى محمد الشرفا: دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2012، ص48

فهي إذن "مجموعة من الأدوات و التقنيات التي تساعد على اكتساب و خلق و خزن و نشر و تطبيق المعلومات و المعرفة، و تدعم الجهود الرامية إلى جعل المعرفة المخزنة في العقل البشري أو في الوثائق متاحة لجميع الأفراد في المنظمة لاستخدامها في صناعة القرارات التي تضيف القيمة لعمليات المنظمة".<sup>1</sup>

و إجمالاً يمكن القول أن تكنولوجيا المعرفة هي:

- ❖ الأجهزة و المعدات و البرمجيات و شبكات الاتصال التي تستخدم في انجاز الأعمال بدقة عالية.
  - ❖ مجموعة من الأدوات تتسم بالقدرة على تجميع كميات هائلة من المعلومات و تحليلها و تنظيمها و تخزينها و استرجاعها عند الحاجة إليها و بسرعة فائقة.
  - ❖ أدوات تساعد المديرين في عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة، من خلال الاستفادة القصوى من المعلومات الضرورية.
  - ❖ العنصر بشري الكفؤ و القادر على استخدام المعدات و الأجهزة لانجاز الأعمال بدقة.
- تساهم تكنولوجيا إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة و الاستفادة منها في أسرع وقت و بأقل جهد فهي تساعد المنظمة على:<sup>2</sup>

- نقل معرفة الفرد العامل إلى قواعد البيانات.
- تحديد و تنقية المعرفة ذات العلاقة الأكبر بمتطلبات العمل و التي لها قيمة في انجاز المهام.
- تنظيم المعرفة في قواعد البيانات، و ذلك على النحو التالي:
- السماح للعاملين الآخرين بسهولة الوصول إلى المعرفة.
- دفع المعرفة الخاصة للعاملين لمساعدتهم في متطلبات اختصاصهم.

تتكون تكنولوجيا المعرفة من العناصر الآتية:

◀ الأجهزة: تعود الأجهزة إلى المعدات المادية المستخدمة في الإدخال و المعالجة و الإخراج و التخزين في نظام الحاسوب.<sup>3</sup> وهو آلة إلكترونية ذات سرعة عالية جداً و دقة متناهية يمكنها قبول البيانات و تخزينها و معالجتها للوصول إلى النتائج المطلوبة.<sup>4</sup> فهو نظام يتكون من الأجهزة المستقلة و المترابطة معاً، تؤدي كل منها وظيفة

<sup>1</sup>صالح الدين الكبيسي، حاتم علي عبد الله الصباحي: مرجع سابق ، ص31  
<sup>2</sup>زرقين عبود، جباري شوقي: أشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، الملتقى العملي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، السعودية، 10-11 نوفمبر، 2009  
<sup>3</sup>عسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، مرجع سابق، ص84  
<sup>4</sup>خليفة بن صالح المسعود: المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس و وكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002، ص28

محددة، يطلق عليها معدات Hardware"، تعمل هذه الأجهزة فيما بينها بأسلوب متناسق و منتظم من خلال البرمجيات "Software".<sup>1</sup>

◀ البرمجيات: هي تعليمات (أوامر) تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات، فهي عبارة عن المكونات غير المادية للحاسوب، و هي تعليمات منظمة ، خطوة بخطوة ، تخبر المكونات المادية للحاسوب ما ينبغي عمله و كيفية انجاز الوظائف المختلفة.<sup>2</sup>

◀ شبكات الحاسوب: و تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحواسيب معا بشكل مباشر عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية أو عن طريق الأقمار الصناعية،<sup>3</sup> فهي مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في أماكن مختلفة من العالم، و يمكن لمستخدمي هذه الشبكة سواء في المنظمات أو عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو المشاركة في ملفات، فهي تسمح للحواسيب المشتركة في الشبكة استخدام المواد بشكل مشترك ( بيانات، برامج، وحدات تخزين، طابعة) و تبادل البيانات بينها.

هناك نوعين من الشبكات، شبكات الاتصالات(Network Communication)، شبكات التشغيل الموزعة (Distributed Processing Network).

■ شبكات الاتصالات(Network Communication) : وهي التي تستخدم في نقل البيانات، و المعلومات، و الأصوات، و الصور المرئية و تعتمد تلك الشبكات على تكنولوجيا الحاسبات للمساعدة في عملية النقل ومنها:  
1- شبكات الحاسوب المحلية(Local Area Network (LAN): و هي مجموعة أجهزة موصول بعضها البعض ضمن حدود جغرافية ضيقة(مبنى أو عدة مبانٍ متقاربة)، يستعملها المستفيدون داخل المنظمة و لا يمكن الدخول إليها إلا للمسموح لهم.<sup>4</sup>

2- شبكات واسعة النطاق(Wide Area Network(WAN): مجموعة أجهزة (حواسيب) موصولة بعضها البعض ضمن حدود جغرافية ضيقة (مبنى أو عدة مبانٍ متقاربة)، يستعملها المستفيدون داخل المنظمة بشكل رئيسي و لا يمكن الدخول إليها إلا للمسموح لهم.

\* شبكات التشغيل الموزعة(Distributed Processing Network): تُستخدم هذه الشبكات لربط المواقع و الفروع المختلفة للمنظمات المنتشرة في مناطق جغرافية متباعدة تتراوح بين عدة أميال و آلاف الأميال.

<sup>1</sup>سلوى محمد الشرفا: مرجع سابق،ص52

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص62

<sup>3</sup>خليفة بن صالح المسعو : مرجع سابق، ص30

<sup>4</sup>سلوى محمد الشرفا: مرجع سابق، ص62

◀ الانترنت (Internet): هي شبكة واسعة الامتداد دون اعتبار للحدود الجغرافية، تعرف على أنها الشبكة الدولية للمعلومات مكونة من مجموعة من الحواسيب المتواجدة في أماكن مختلفة من العالم تتصل بعضها البعض، و باستخدام لغة مشتركة.<sup>1</sup>

\*شبكة الانترنت (Intranet): هي شبكة المعلومات الداخلية للمنظمة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيات الانترنت مثل المتصفحات و محركات البحث لتبادل المعلومات و الاستخدام المشترك لقاعدة البيانات المشتركة بين عاملها.

\*شبكة الاكسترانت (Extranet): فهي بمثابة توسيع للشبكة الداخلية لتشمل بعض أطراف المصلحة المهمين للمنظمة، فهي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون، الزبائن،...) الوصول إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية، و عادة يتم ذلك باستخدام الانترنت.<sup>2</sup>

ترتبط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وتوزيعها وكذلك التشارك بها وتوزيعها، بل وحتى انشاءها وتكوينها لا بد لها من تامين البنية والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ، وعلي هذا الأساس فان استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتبر كأحدث أدوات إدارة المعرفة وقد سميت بنظم إدارة المعرفة، فهي تلك النظم التي تعمل علي استكشاف القيمة من المعرفة، أي تحويل المعرفة الصريحة إلى أنساق رقمية وتخزينها.<sup>3</sup> كما موضحة في الشكل (12). وتتكون تكنولوجيا المعرفة من النظم التالية:

◀ **نظم العمل المعرفية:** هي مجموعة من النظم تعمل على توليد المعرفة تهدف هذه النظم إلى دعم العاملين المختصين، العلماء، الأطباء،... من اجل ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل لهم. كما هي مجموعة من النظم تعمل على توليد المعلومات والمعرفة الجديدة وتوفير أدوات سريعة ومنخفضة الكلفة للحصول على المعارف وإدارتها بصورة أفضل في المنظمات المختلفة. وتتضمن تطبيقات العمل المعرفية: نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (Computer Aided Design)، نظم الواقع الافتراضي.<sup>4</sup>

\*نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (Computer Aided Design CAD): و ذلك باستخدام أجهزة الحاسوب و برمجيات رسومات متطورة، حيث أنها توفر للمهندسين و المصممين و مديري المصانع مراقبة دقيقة للتصنيع.

<sup>1</sup>بومالبة سعاد، بوبكر فارس: أثر التكنولوجيا الحديثة للاتصال و الإعلام في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بوبكر بلقايدي، تلمسان، 2004 ، ص398

<sup>2</sup>نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص416

<sup>3</sup> عبد الرحمن ادريس البقيري أبو جلع و آخرون: مرجع سابق، ص64

<sup>4</sup>عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد01، 2012، ص411

\*نظم الواقع الافتراضي: (Virtual Reality Systems): ويقصد بالواقع الافتراضي ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد، والتخاطب معها والتأثير بها وذلك في الزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات (VRS) في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن... إلى غير ذلك من التطبيقات الآخذة بالتزايد، والتي تتوصل يومياً إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقاً جديدة للمعرفة الإنسانية، وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

◀ نظم أتمتة المكتب: تستخدم هذه النظم لأتمتة المهام الإدارية، و تتمثل في ( البريد الإلكتروني، الاسترجاع الآلي للمعلومات، معالجة الكلمات، المؤتمرات البعيدة).<sup>1</sup>

◀ نظم دعم القرارات المستندة للمعرفة: هي مجموعة من البرمجيات التفاعلية التي تزود المديرين بالبيانات، الأدوات، النماذج من أجل صنع القرار، فهي موجهة نحو تحقيق الفاعلية أي أنها تساعد الإدارة على القيام بالأشياء الصحيحة.<sup>2</sup> هناك العديد من نظم دعم القرارات التي تساعد المديرين على التخطيط الأفضل لموارد المشروع، ولكن تعد نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة أوسع وأشمل من نظم دعم القرارات المستندة إلى البيانات أو المعلومات. فنظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة تمكن المدير من اتخاذ قرارات ذات مدى أوسع وأكثر تعقيداً. فمن بين المجالات التي تدعمها هذه النظم الآتي:<sup>3</sup>

(أ) دعم خطوات عملية اتخاذ القرارات غير المحددة رياضياً، مثل اختيار مدخلات البيانات المناسبة التي تتطلب الخبرة فضلاً عن التقويم.

(ب) دعم عملية بناء النماذج و تخزينها وإدارتها في نظم دعم القرارات متعددة النماذج.

(ج) دعم عملية التحليل في حالة عدم التأكد التي تعد إحدى صفات بيئة الأعمال الحالية.

(د) دعم عمل المستخدم، الذي يؤدي دوراً رئيساً في تنفيذ (DSS)

◀ نظم الذكاء الاصطناعي: هو نوع من برامج الحاسوب القادرة على محاكاة السلوك البشري لانجاز المهام المعقدة و التي تصعب على العنصر البشري نظراً لظروف العمل أو درجة المخاطرة أو غيرها.<sup>4</sup> فهي تساعد على:<sup>5</sup>

-إنشاء قاعدة المعرفة التنظيمية ( خزن المعلومات بشكل فعال).

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 411

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات و العمليات): مرجع سابق، ص 362

<sup>3</sup> عاطف محمود عوض: مرجع سابق، ص 412

<sup>4</sup> يومائلة سعاد، بوبكر فارس: مرجع سابق، ص 398

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص ص 377-378

- إنشاء الآلية التي لا تخضع للمشاعر البشرية كالتعب أو القلق.
  - إزالة الأعمال الروتينية و غير الملائمة التي يقوم بها العاملون.
  - إغناء قاعدة معرفة المنظمة من خلال توليد الحلول للمشكلات المعقدة التي عند تحليلها تكون أصعب مما يستطيع الإنسان معالجتها في وقت قصير.
- « **النظم لخبيرة:** عبارة عن برامج متطورة مصممة للقيام بعمل الخبراء في مجال معين، بالاعتماد على قواعد بحثية و قاعدة المعرفة المكونة من الحقائق المتعلقة بمجال النظام، فهي نظم تساعد الخبراء و ليس الإحلال محلهم<sup>1</sup>. و تتميز النظم الخبير ب: <sup>2</sup>
- أنها من أنظمة الاستحواذ على المعرفة، بما يعني تحويل المعرفة التي برؤوس الأفراد إلى قاعدة معرفة قابلة لاستخدام من المبتدأ في ذلك الميدان و كأنه الخبير.
  - أن التحدي الأساسي في هذه الأنظمة يتمثل في قاعدة المعرفة التي يجب تجميعها و تنسيقها من عدد كبير من الخبراء بما يجعل ذلك النظام ممثلاً فعالاً للمعرفة المتاحة في مجاله.
- « **نظم التفكير المعتمد على الحالة:** يتم بموجب هذه النظم استخدام المعرفة المصرح بها من خلال دراسة الحالات المخزنة تاريخياً و التي تدعى مكتبة الحالة، و ذلك بإيجاد و استرجاع الحلول التي تمت في الحالات المشابهة للمشكلة الحالية، و بعد ذلك يتم إضافة الحل الجديد لمكتبة الحالة و هكذا.<sup>3</sup>
- و الشكل الموالي يوضح نظم المعلومات الداعمة لعملية البحث عن المعرفة و تهيئتها للأفراد الذين يحتاجون لها بهدف تطبيقها و الاستفادة منها:

<sup>1</sup>بومائلة سعاد، بوبكر فارس: مرجع سابق، ص398

<sup>2</sup>نجم عبود نجم: إدارة المعرفة(المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص379

<sup>3</sup>عسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، مرجع سابق، ص97

الشكل (16): التكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة



المصدر: إسماعيل منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي (حالة دراسية الجامعة الإسلامية غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010، ص 34

و إجمالاً تقوم تكنولوجيا المعرفة على دعم إدارة المعرفة و التعلم من خلال حرية الوصول إلى المعرفة و التشارك فيها. و يتم ذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا المتعددة مثل البريد الإلكتروني و نظم دعم القرار و البرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار و تحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً. و كذلك التكنولوجيا المعتمدة على الوعي الجماعي، أو ما يسمى بالشبكات و التي تسمح بالوصول إلى المعلومات و مصادر المعرفة بغض النظر عن اعتبارات المكان و الزمان مثل الشبكة الدولية انترنت. و من خلال الجدول التالي يمكن أن نلخص مساهمة و تدخل أنواع تكنولوجيا المعرفة في تسهيل العمليات الإدارية:

الجدول (04): مساهمة تكنولوجيا المعرفة في تسهيل العمليات الإدارية

العمليات و القواعد الجديدة	التقنية المتدخلة	العمليات و القواعد القديمة
-تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها وبشكل متزامن	- قواعد المعطيات والبريد الإلكتروني	- تظهر المعلومات فقط في مكان واحد في نفس الوقت
- يستطيع الكل أن ينفذوا أعمالاً معقدة	- الأنظمة الخبيرة	- الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل المعقد
- يمكن أن يكون العمل مركزياً أو	-الاتصالات عن بعد والشبكات	- يمكن أن يكون العمل، إما مركزياً أو

لا مركزيا	لامركزية في وقت واحد	
- قوم المدراء باتخاذ كافة القرارات	- أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة في المنظمة	- اتخاذ القرار هو جزء من كل وظيفة
- يحتاج العاملون في الحقول إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات	- الاتصالات اللاسلكية والحاسوب المحمولة والبريد الإلكتروني	- يمكن للعاملين في الحقول أن يتعاملوا مع المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه
- تتم معالجة الخطط بصورة دورية	- الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء	- تتم مراجعة الخطط بصورة قوية عند الحاجة لذلك
- إن المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة وتحتاج إلى زمن طويل لإنجازها	- برامج التصميم بمساعدة الحاسوب وبرامج التصنيع بمساعدة الحاسوب وبرامج الهندسة الحاسوبية	- يمكن إنتاج المنتجات المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة
- هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق	- برنامج تبادل المعطيات إلكترونيا وبرمجيات المجموعة، وبرامج معالجة الصور والوثائق	- يمكن تحقيق زمن الوصول إلى السوق بنسبة 90%
- تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات	- الذكاء الصناعي، والأنظمة الخبيرة.	- تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة

المصدر: بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف: إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 479

### ثالثا: عمليات المعرفة

يؤكد كل من (Baker & Badamshina) أن معظم مفاهيم إدارة المعرفة ومدخلها ونماذجها ركزت على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات (Processes).

فتعرف عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة المتاحة للنشاط المعين، أي أن المعرفة ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المنكررة والمنطقية للحاجة والنشاط، والمطلوب من عمليات إدارة المعرفة هو تهيئة المعارف الضرورية في كل خطوة من خطوات العمل في المنظمة، وجعل للمعرفة قيمة من خلال استخدامها والاستفادة منها.<sup>1</sup> كما يرى (Ress) أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي المكان المناسب،<sup>2</sup> فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها و

<sup>1</sup>قريشي محمد، سارة مرزوق: مرجع سابق، ص 14

<sup>2</sup>أكرم محسن الياسري وآخرون: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 2012، ص 01

توزيعها و المحافظة عليها و استرجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام،<sup>1</sup> كما يشير (King) إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة.<sup>2</sup>

تناول الباحثون عمليات إدارة المعرفة بتقسيمات مختلفة، فمنهم من قسمها إلى ستة عمليات هي: تحديد المعرفة، اقتنائها، وتطويرها، وتوزيعها و استخدامها و حفظها، و قسمها البعض إلى خمسة عمليات تمثلت في تحديد المعرفة، اكتشاف، تحليل، توزيع، استخدام المعرفة، بينما قسمها البعض إلى أربعة عمليات هي: اكتساب المعرفة، معالجتها، خزنها، استخدام المعرفة، و هذه تقسيمات البعض و لا زالت هناك تقسيمات أخرى يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول(05):عمليات إدارة المعرفة لمجموعة من الباحثين

العمليات	الباحثين
1-إنشاء و تحديد مصدر المعرفة 2-تجميع وتحويل المعرفة 3-نشر المعرفة 4-إدراك قيمة المعرفة و تطبيقها	Wiig(1993)
1-امتلاك المعرفة 2-تنظيم المعرفة 3-نشر المعرفة 4-تطبيق المعرفة	Parikh(2001)
1-إنشاء المعرفة 2-أسر المعرفة 3-تنظيم المعرفة 4-نقل المعرفة 5-تطبيق المعرفة	Horwitch&Armacost(2002)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

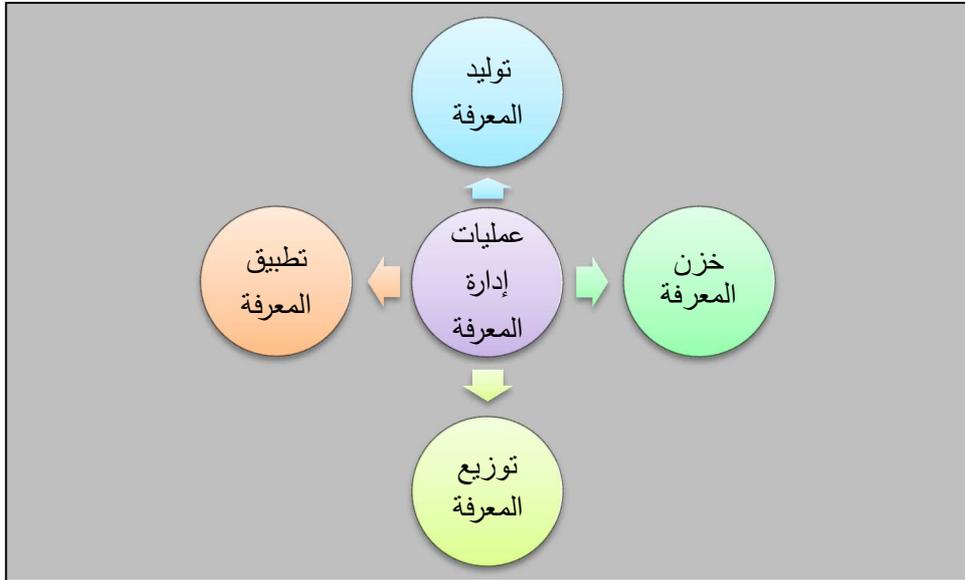
Source :Zamanib.Allamehé & al :**The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management( A case study Isfahan University)**,Procedia Computer Science N° 3 ,2011,p1228

<sup>1</sup>سوزان دروزة: مرجع سابق، ص28  
<sup>2</sup>داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص61

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع الباحثين قد ركزوا على توليد المعرفة وتوزيعها ثم تطبيقها كمرحلة أساسية لعمليات إدارة المعرفة، لكن (Wiig) قد تناول عمليات إدارة المعرفة بشكل من التفصيل، بتجاوزه لمرحلة الإنشاء والتوزيع أو التقاسم والمشاركة، بل تعدى إلى ذلك بإدراك قيمة المعرفة، وبالتالي سد الفجوات المعرفية إن وجدت.

و على الرغم من الاختلاف في تقسيمات و عدد عمليات المعرفة إلا أنه اتفق العديد من الباحثين على وجود أربعة عمليات المعرفة، فنجد (Mertins) أشار إلى أربعة عمليات و التي أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، تمثلت في: توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها و تطبيقها موضحة في الشكل الموالي:

الشكل(17):العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Heisig.P:Business Process Oriented Knowledge Management,In Mertins,Berlin,Springer, 2001, p28

1-توليد المعرفة: تمثل عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات، و المتمثلة في شراء المعرفة، أسر المعرفة، ابتكار المعرفة، خلق المعرفة، امتصاص المعرفة، اكتشاف المعرفة ، اكتساب المعرفة، استحواذ المعرفة.<sup>1</sup>

فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود العمل و التوظيف، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة

<sup>1</sup>حامد كاظم متعب: عمليات إدارة المعرفة و أثرها في تميز الأداء المؤسسي(دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية )، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العراق، المجلد13، العدد2011،03، ص 7

جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة ، أما الامتصاص فيشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.<sup>1</sup>

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، لذلك يجب أن لا تقتصر عملية توليد المعرفة على إدارات البحث و التطوير بل تمتد إلى كل مجالات العمل و الخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد،<sup>2</sup> ويحتاج توليد المعرفة إلى توافر ثلاثة شروط هي:<sup>3</sup>

-وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات.

-أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها الطاقات الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل.

-أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.

تكتسب المنظمة المعرفة من مصادرها المتنوعة من خلال مجموعة من التقنيات نذكر منها<sup>4</sup>:

1-التقنيات التقليدية: يمكن تصنيفها إلى الأساليب التالية:

أ- المقابلات: وتوجد ثلاثة أنواع من المقابلات التي يجريها مهندس المعرفة (المكلف باستخراج المعرفة ) مع خبير المجال (متخصص في مجال معين كالتسويق أو المحاسبة... ) وهي:

●المقابلات غير الهيكلية: وهي مقابلات غير معدة مسبقا وليس لها مخطط واضح، وإنما هي عبارة عن جولات استطلاعية، الهدف منها استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة من جهة ومن جهة أخرى إذابة الجليد بين مهندس المعرفة وصاحب المعرفة، وهي مقابلات تمهيدية للمقابلات شبه الهيكلية، لهذا لا يمكن الاعتماد عليها في استقطاب المعرفة.

●المقابلات شبه الهيكلية: وهي مزيج بين برنامج معد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات، مدتها لا تتجاوز ساعة.

●المقابلات الهيكلية: هي مقابلات لها برنامج محدد بدقة، لها خطوات واضحة، إذ يقوم مهندس المعرفة بدراسة تحليلية معمقة ووصفه لميدان المعرفة وحقولها ونظمها والخبرات والمهارات المرتبطة بها، ثم بعد ذلك يقوم

<sup>1</sup>حسين عجلان حسين: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008، ص97

<sup>2</sup>محمد زرقون، الحاج عرابة: مرجع سابق، ص124

<sup>3</sup>سليمان الفارس: مرجع سابق، ص71

<sup>4</sup>سعد غالب ياسين: مرجع سابق ، ص 82

بالمقابلات مع أولئك الخبراء الذين يملكون المعارف ومن ثم تحويلها من حالتها الضمنية إلى معرفة نصية مكتوبة.

ب- الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل (سيناريو العمل): وبهذا الأسلوب يتمكن مهندس المعرفة بملاحظة مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله، والتركيز على كل مهمة يقوم بها، وفي هذا الأسلوب لا يتدخل مهندس المعرفة في عمل الخبير ولا تطرح عليه الأسئلة إلا في حالات نادرة لتفسر عمل ما، وفهم خطوة أساسية قام بها، أو أمر بتنفيذها خبير المجال. والملاحظة غير المقابلة ففي الملاحظة معايشة للخبير أثناء عمله لفهم هذا العمل و تسجيل معارفه وخبراته.

2-التقنيات الحديثة لاستقطاب المعرفة: توجد العديد من التقنيات نذكر منها:

أ- العصف الذهني : يعنى بتفاعل كل العقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني، فالمهم هو توليد الأفكار و ليس استنساخها أو تكرارها و إنما البحث عن الجديد، ويشمل العصف الذهني لقاء خبراء المجال مع مهندس المعرفة في أكثر من جلسة وقبل ذلك لابد من تنظيم جولة تمهيدية لتوضيح أهداف جلسات العمل والتعريف بالمشكلة ووصف أهم عناصرها ومسبباتها، وبعد ذلك يترك الأمر لخبراء المجال لطرح وتسجيل الحلول المقترحة مع تحفيزهم على التفكير والبحث عن الحلول المبتكرة وتوليد الأفكار الجديدة(نذكر في فصل إدارة الجودة الشاملة، كطريقة تسيير للجودة).

ب - العصف الذهني الإلكتروني: ارتبط مفهوم العصف الذهني الإلكتروني بانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبتأثير أدوات ونظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب والشبكات في تغيير أساليب العمل وابتكار نماذج أعمال جديدة، والعصف الذهني الإلكتروني يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي، وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة، بالإضافة إلى ذلك توجد في نظم العصف الذهني الإلكتروني الأدوات البرمجية التالية:

• وحدة برمجية لتوليد الأفكار: وتستخدم لتنشيط العملية الذهنية لدى خبراء المجال وذلك بما يساعدهم على تحفيز التفكير الخلاق، وتوليد الأفكار المبدعة، وتفعيل قدرات الابتكار والبحث عن الحلول غير المطروحة للمشكلة موضع الحل.

• وحدة تقييم البدائل: المقدمة من قبل خبراء المجال أثناء جلسات العصف الذهني من خلال توفير تسهيلات وتقنيات تساعد فريق الخبراء على استخدام تحليل (ماذا - لو)، تحليل السيناريو، الاستهداف أو تقنية أخرى تستخدم بصورة خوارزميات للتفضيل والمفاضلة بين البدائل والحلول العملية المطروحة للمشكلة.

- وحدة التصويت: عند مناقشة الحلول والمفاضلة بينها عندما يطلب مهندس المعرفة أو منسق جلسة العصف الذهني الإلكتروني إجراء التصويت النهائي للبدائل (الحلول) المقترحة.
- برمجيات وتسهيلات أخرى مثل مخطط المجموعة، منظم الأفكار، قاموس المجموعة، إلى غير ذلك من أدوات الدعم.
- و بشئ من الوضوح يمكن تحديد خمسة طرق من خلالها تولد المنظمة المعرفة و هي:<sup>1</sup>
- الاكتساب: إن الطريقة الأكثر فعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها، و يكون ذلك من خلال شراء المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد بالاستخدام و التوظيف.
- الاستئجار: كان يتم استئجار خبير ما مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما.
- الموارد المخصصة: يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة.
- الاندماج: يعمل هذه الطريقة على دمج الأفراد بعضهم بعض، و بناء مشروع جديد.
- التكيف: إن الصراعات التي يفرضها محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي يحفزها على توليد المعرفة، وذلك من خلال التكيف مع تغيراته و يعتبر العاملون أكثر مصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف و المهارات الجديدة بسهولة.
- و في الأخير يمكن القول أن توليد المعرفة يعد العملية الأولى و الهامة من عمليات إدارة المعرفة التي تركز عليها باقي العمليات الأخرى، فالمنظمة بتوليدها لمعرفة جديدة غير قابلة للاستنساخ أو التقليد يعني امتلاكها للقوة التي تساعد في تحقيق أهدافها المخطط لها.
- 2- **خزن المعرفة:** إن خزن المعرفة يتضمن كل النشاطات التي تحفظ المعرفة و السماح لها بالبقاء في المنظمة و إدامتها و سهولة استرجاعها من قبل المستفيدين عن الحاجة إليها، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا لفقدانها للكثير من المعارف التي تحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو لآخر،<sup>2</sup> لذلك تعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في

<sup>1</sup> هيثم حجازي: إدارة المعرفة (إطار نظري)، مرجع سابق، ص90

<sup>2</sup> صلاح الدين كبيسي: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص73

الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومن شبكات العمل<sup>1</sup>، لذا فإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين:<sup>2</sup>

- الأفراد: و هم حفظة الخبرات، لذا يجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز و التشجيع و إجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحواسيب: و هي من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها و دقتها و الاتساع الهائل لمساحات التخزين بها و القدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة و كيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة و الرد على استفساراتهم.
- و ضمن هذا السياق فإن عملية تخزين المعرفة تمثل جسرا بين النقاط المعرفة (توليد) و استرجاعها (بتخزينها)، و من هنا بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهم جدا لان إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة.

### 3- توزيع و نشر المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة بالمعرفة،<sup>3</sup> حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية ونشرها عن طريق التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق، والنشرات الداخلية والتعليم.<sup>4</sup> و تشمل هذه العملية العمليات التالية:<sup>5</sup> التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل والتحرك، ويكون ذلك عن طريق:

- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- فرق الخبرة و حلقات المعرفة و حلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، المؤتمرات، المحاضرات، الاجتماعات.
- و لتوزيع المعرفة يجب توافر شروط نقل المعرفة و المتمثلة في:<sup>6</sup>
- 1. أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، قد تكون شخصا أو شيئا آخر.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سابق، ص43

<sup>2</sup> نزال محمد الزطمة: مرجع سابق، ص49

<sup>3</sup> قاشي خالد: مرجع سابق، ص7

<sup>4</sup> Survary.M: Knowledge Management and Competition in consulting Industry, Management Review, Vol.41, N°02, P 96.

قاشي خالد: مرجع سابق، ص7

<sup>6</sup> سامرة أحمد مهدي: عمليات الإدارة المعرفية و أثرها على القدرات الإبداعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص265

2. أن تكون هذه الوسيلة مدركة و متفهمة لهذه المعرفة و قادرة على نقلها.

3. أن تكون لدى الوسيلة (أفراد) الحافز للقيام بذلك.

4. ألا تكون معوقات تحول دون نقلها.

و لعملية توزيع و نشر المعرفة مجموعة من الفوائد نذكر منها:<sup>1</sup>

■ تسريع عمليات اتخاذ القرارات.

■ تشجيع استخدام المعرفة و تعزيز التعاون.

■ تساعد على تأسيس الثقة تدريجيا من خلال التعاون و التشارك.

■ تشجع انتقال المشاركة الأفضل.

■ تعزز الابتكار في مجالي العمليات و المنتجات.

#### 4-تطبيق المعرفة:

تمثل عملية تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من تبني المنظمة لإدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في المنظمة، حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أغراض وأهداف المنظمة.<sup>2</sup> و لتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها.<sup>3</sup>

وقد أشار (Mertins) إلى عملية تطبيق المعرفة بكونها المهمة الأساسية لإدارة المعرفة، وأن من واجب هذه الإدارة إيجاد طرق التغلب على عوائق التطبيق (قلة الخبرة، مقاومة التغيير، الثقافة، اللغة) والتي من بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة وبهذا يرونها بدورة معرفية لذا تطبق أدوات لتخفيض هذه العوائق وخلق بواعث

<sup>1</sup>، هدى محمد المشاركة: مرجع سابق، ص29

<sup>2</sup> Survary.M:op.cit,p96

<sup>3</sup>سمر محمد العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية(دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، غزة، 2011، صص86-87

لإعادة تطبيق المعرفة. وهذا التطبيق هو الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية لتطوير المعرفة. وإن المعرفة المخزونة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها إلى المناطق المناسبة لذلك التطبيق.<sup>1</sup>

ولتطبيق المعرفة لا بد من توافر شروط أهمها:<sup>2</sup>

- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.

- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفته.

كما حددت دراسة (Martensson) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:<sup>3</sup>

■ التوجيهات: و يقصد بها مجموعة محددة من القواعد و الإجراءات و التعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة للعمال.

■ الروتين: فيشير إلى وضع أنماط للأداء و مواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق و دمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال الخارجي.

■ فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: و هي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ليتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتسم بقدر من عدم التأكد و لا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

إن تطبيق المعرفة هي عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخرن والنشر أو التوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال تطبيقها في المنظمة. وعليه فإن نتائج عملية التطبيق بأخطائها وسلبياتها وإيجابياتها، سوف تنعكس على كامل العمليات الأربعة لإدارة المعرفة ضمن تلك الوحدة مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيحات المستمرة لها.<sup>4</sup>

إن تطبيق المعرفة تعني استثمار المعرفة و تحويلها إلى التنفيذ، فالمعرفة التي تنعكس في التنفيذ تعتبر مجرد كلفة ضائعة و أن نجاح أي منظمة في برنامج المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المطبقة قياسا لما يتوفر لديها<sup>5</sup>، حيث أن الفرق بين ما تحتاجه المنظمة من معرفة و ما طبقته يسمى فجوة المعرفة، لذا يجب ذكر تحليل الفجوة المعرفية و طرق تحليلها (خرائط الفجوة).

<sup>1</sup>يسرى محمد حسين: مرجع سابق، صص 258-259

<sup>2</sup>سليمان الفارس: مرجع سابق، ص71

<sup>3</sup>نظال محمد الزطمة: مرجع سابق، ص50

<sup>4</sup>يسرى محمد حسين: مرجع سابق، ص 259

<sup>5</sup>سمر العلول: مرجع سابق، ص63

## ◀ الفجوة المعرفية:

أشار (Zach) إلى فجوة المعرفة باعتبارها الامتداد الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلا و ما يجب أن تعرف،<sup>1</sup> فهي التفاوت الحاصل بين المعرفة التي تحتاجها المنظمة و المعرفة التي تمتلكها لتنفيذ إستراتيجيتها،<sup>2</sup> و يشير (Wiig) أنه قد تحدث هذه الفجوات من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة و بين المعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف.<sup>3</sup>

الشكل (18) فجوة المعرفة



المصدر: سامي بن إبراهيم الغنيم: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص21

ويضيف أنه توجد أنواع عديدة من فجوة المعرفة تتمثل في:<sup>4</sup>

أولاً: الفجوة الداخلية: و هي التي نجدها في المنظمة في حالتين:

● الحالة الأولى: الفجوة بين (الفعلي-الإمكانية)، و تتمثل في الفجوة بين ما تعمل المنظمة فعلا و بين ما تستطيع فعله. و هذه هي معرفة القدرات الذاتية أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون و أبعاد نقاط القوة و الضعف فيما تعمله المنظمة فعلا.

<sup>1</sup>صلاح الدين الكبيسي:العلاقة بين فجوة المعرفة و فجوة الأداء الاستراتيجي(بحث تحليلي لأراء عينة من الاكاديميين في كليات الإدارة و الاقتصاد)، مجلة العلوم ا لقتصادية و ا لدارية، المجلد18، العدد65، جامعة بغداد، ص36

<sup>2</sup>صلاح الدين الكبيسي، حنين شلال العزاوي: تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة و الأداء الاستراتيجي(دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد)، مجلة العلوم ا لقتصادية و الإدارية، المجلد20، العدد2014، ص67، ص32

<sup>3</sup>هيثم ابراهيم حجازي: قياس اثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية(دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، مرجع سابق، ص75

<sup>4</sup>نجم عبود:إدارة المعرفة(المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص168

● الحالة الثانية: الفجوة بين (الإمكانية- الهدف)، و تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع أن تعمل و بين ما يجب عليها تعمل. و هذه هي فجوة معرفة إمكانات التطور الداخلية، أي أنها تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته و من ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة و تجاوز نقاط الضعف.

ثانياً: الفجوة الخارجية: و هي الفجوة التي نجدها بين المنظمة و بيئتها التنافسية، و يمكن إيجادها أيضا في حالتين:

● الحالة الأولى: الفجوة بين (الفعلي-الإمكانية): و هي الفجوة بين ما تعمل المنظمة و بين ما تستطيع عمله حيال البيئة (إنها مرة أخرى فجوة القدرات الذاتية حيال فرص البيئة و تهديداتها). و هي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في استغلال الفرص و تجنب التهديدات أو الفرص المضادة للمنافسين.

● الحالة الثانية: الفجوة بين (الإمكانية-الهدف): و تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله (الإمكانات) و ما ينبغي عمله من الأهداف و المخططات حيال تلك الفرص و التهديدات.

و قد ارجع (Pfeffer et Sutton) أسباب ظهور مثل هذه الفجوات إلى:<sup>1</sup>

✓ ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة: التي قد لا تستطيع أن تحقق التقاسم الفعال لمعرفة المنظمة. وكذلك عدم امتلاك خرائط واضحة تتعلق بمكان تواجد المعرفة ؟ من أجل إيصالها من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في المنظمة. وعدم توفر الآليات و ضعف المحادثة و الحوار بين العاملين فيها، و كل هذه المظاهر تجعل المنظمة لا تعمل بمعرفتها الكاملة (أي وجود المعرفة المبعثرة والمنفصلة عن مجرى النشاط العام للمنظمة).

✓ ضعف الكفاءة في التطبيق: و هذا يعني أن إدارة المعرفة لم تطور ممارسات أفضل كافية للإرشاد في العمل و التطبيق، أو أن علاقاتها مع الأقسام الأخرى في واد أضر. مما ينعكس على تطبيق المنظمة لمعرفتها في نشطتها و أعمالها.

لتجنب حدوث فجوة المعرفة يجب على المنظمة القيام ب:<sup>2</sup>

- تحديد موجودات المعرفة الحالية وأين تكمن.
- تحديد الفجوة بين موجودات المعرفة الحالية للمنظمة والمعرفة المطلوبة.
- تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية التي يمكن الاستفادة منها لإغلاق الفجوة.

<sup>1</sup>العربي عمران: دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، صص 17-18

<sup>2</sup>سامي بن إبراهيم الغنيم: مرجع سابق، ص 19

- تحديد الاحتياجات المعرفية المستقبلية.

و لتفادي ظهور فجوات مثل هذه على المنظمة أن يكون لها تصور مستقبلي على حجم و نوعية المعرفة التي تحتاجها، و الواجب الحصول عليها من المصادر المختلفة و المتنوعة و هذا بالاستعانة بخراط المعرفة.

### ← خرائط المعرفة:

و يقصد بها مجموعة من الخرائط و التصاميم التي توضح أماكن تواجد المعرفة و كيفية الوصول و الحصول عليها داخل المنظمة حيث تساعد هذه الوسيلة في تسهيل وصول العمال إلى المعرفة التي يحتاجوها و بالسرعة اللازمة فهي بذلك تعتبر أداة مساندة لإدارة المعرفة،<sup>1</sup> وهي الآليات التي تمكن المستخدم الوصول إلى مصادر المعرفة و فق الأساليب التقنية الحديثة بغية فهم فجوات المعرفة، و هي الخطوة الأولى الواجب اتخاذها لتحديد الموجودات المعرفية في المنظمة، لتدار المعرفة بفعالية فائقة و التعرف على معطياتها،<sup>2</sup> و لها عدة فوائد أجمالها (Grey) فيما يلي:<sup>3</sup>

- توفر الوقت و الجهد في الحصول على المعرفة اللازمة مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة بشكل عام.

- تقدم فرصة جيدة للأفراد الراغبين في التعلم و الحصول على المعارف.

- لها أثر إيجابي على الرضاء الوظيفي داخل المؤسسة ما ينعكس إيجابا على سلوكيات الأفراد و ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها.

- تسهل أداء مختلف العمليات و المهام و الأنشطة من خلال الوصول إلى مصادر المعرفة بسهولة و سلاسة.

- من شأنها تخفيف العبء الملقى على عاتق الخبراء و المختصين داخل المنظمة من خلال مساعدتهم في الوصول إلى المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب.

- تحسين عملية اتخاذ القرار و علاج المشكلات و مواجهة التهديدات من خلال الوصول إلى المعرفة و استغلالها في الوقت المناسب.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن خارطة المعرفة تمر بمجموعة من الخطوات سنوردها فيما يلي:<sup>4</sup>

أولا: تحديد رؤية جماعية في المنظمة حول خارطة المعرفة.

<sup>1</sup>بن حمودة يوسف: خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، 2015، ص38

<sup>2</sup>عبد الله البياتي، سالم عواد الزوبعي: تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم-إدارة المعرفة أنموذجا، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد41، بغداد، 2014، ص129

<sup>3</sup>بن حمودة يوسف: مرجع سابق، ص39

<sup>4</sup>نفس المرجع: ص40

ثانياً: إيجاد الحوافز الملائمة من أجل نجاح الخرطنة ليس فقط في مرحلة تحديد المعرفة و مكانها داخل المنظمة أو رسم مسارها و إنما يمتد الأمر إلى مرحلة تقاسم هذه المعرفة بين من يمتلكها و من هو في حاجة إليها و تتطلب هذه النقطة وجود ما يسمى بثقافة التقاسم و التشارك .

ثالثاً: التحديد الدقيق للمعرفة و الخبرات و الممارسات الأفضل المتاحة في المنظمة.

رابعاً: التحديد الدقيق لمواقع تواجد المعرفة و عمال المعرفة الذين يحملها و ذلك بالنسبة لكل مجال عمل من مجالات أعمال المنظمة.

خامساً: تحديد الأطراف التي تمتلك و تستخدم هذه المعرفة و كذا تحديد المسارات التي تربط هذه الأطراف ببعضها البعض و ذلك من أجل اللجوء إليها و طلب الاستشارة منها في حال الحاجة إلى هذه المعرفة.

سادساً: تحديد فجوات المعرفة و المتمثلة في الضعف أو النقص المسجل في المعرفة الحالية و ذلك في محاولة لإيجاد بدائل قد تكون خارجية كالاستشارات التي تقدمها المكاتب الخاصة بذلك، أو قد تكون داخلية و التي يتم تطويرها من خلال الإعداد و التعلم و توجد عدة مشروعات و حلول يمكن للمنظمة أن تلجأ إليها من أجل تدعيم قدرتها على إدارة المعرفة و تجاوز الفجوات الداخلية و الخارجية باستمرار و كلما تطلب الأمر ذلك.

و من خلال العرض لمكونات إدارة المعرفة نجد أن تعمل الثلاثية المتكونة من أفراد المعرفة، عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعرفة كثنائية متكاملة، إذ يمثل الأفراد مركز المعرفة المتجددة و التعلم، و التكنولوجيا التي تعمل على البحث عن المعرفة و توثيقها و توزيعها، إذ لا يمكن لأي مكون من هذه المكونات الثلاثة السابقة أن تعمل بمفردها، كما تؤدي هذه المنظومة التطبيق الناجح لإدارة المعرفة. إذا عملت بطريقة فعالة.

## خلاصة الفصل

ينظر إلى المعرفة على أنها الموجودات غير الملموسة الجديدة في المنظمات في القرن الحالي، فهي حالة تفاعل بين خبرات و مهارات و أفكار الفرد، و هو ما يمثل الشق الضمني للمعرفة، وبين الشواهد و الظواهر التي يكتسبها الفرد من المحيط الخارجي و هو ما يمثل الشق الظاهري للمعرفة. و هناك أنواع مختلفة و أصناف متعددة للمعرفة، إلا أنه يبقى تصنيف ( Michel.Polony ) للمعرفة و الذي صنفها إلى معرفة ضمنية و ظاهرة من أبرز التصنيفات.

مهما تعددت تلك الأنواع و التصنيفات تمثل المعرفة المستوطنة في المنظمة بالمعرفة التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى التقاطها و البحث عنها من مختلف المصادر الداخلية كانت أو الخارجية، ليس فقط هذا بل تسعى المنظمة إلى إدارتها بالشكل الذي يضمن بقاءها في المنظمة بشكل نهائي، و لذلك ظهرت إدارة تهتم بذلك يطلق عليها إدارة المعرفة.

على الرغم من أن إدارة المعرفة من الحقول القديمة و التي تمتد جذورها إلى بداية الثمانينيات حينما أدركت المنظمات أن العمل النموذجي سيكون قائم على المعرفة، و بأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين سيقودون الاقتصاد، إلا أنها تبقى حقلًا في طور النشأة و التطور، خصوصًا في جانبه التطبيقي الأمر الذي جعل إمكانية إعطاء تعريف واحد و شامًا أمر صعب. على الرغم من ذلك يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها تفاعل ثلاث مكونات، أفراد، تكنولوجيا و عمليات، فأفراد مالكين للمعرفة لهم قدرة على استخدام تكنولوجيا المعرفة للقيام بعملية توليد، تخزين، نشر ثم تطبيق المعرفة بهدف تحقيق قيمة مضافة الأمر الذي يضمن للمنظمة بقاءها و استمراريتها.

ما يزيد من أهمية إدارة المعرفة كونها موضوعاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، وحيث أنها تسهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.

إن اختلاف تعاريف إدارة المعرفة أدى إلى ظهور العديد من النماذج، فهناك من النماذج من اعتبرت إدارة المعرفة تتجسد في دعم الإدارة العليا، الثقافة، الإستراتيجية، المورد البشري...، و استنادًا إلى تعريف إدارة المعرفة يتطلب التطبيق الفعال لها توفر ثلاث مكونات تمثلت في **أفراد المعرفة** و الذي يمثل المكون الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة و إيصالها إلى الجهة المحتاجة لها و في الوقت المناسب لتطبيقها على أرض الواقع، و يتطلب هذا كله دعم التكنولوجيا متخصصة يطلق عليها **تكنولوجيا المعرفة**، و التي تقوم بتسهيل عمليات توليد، خزن، نشر، تطبيق المعرفة و التي بدورها تساعد المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة ذات جودة، و زيادة فعاليتها.

## الفصل الثالث

# مبادئ الجودة الشاملة - إطار نظري.

## تمهيد

بات من الواضح أن تحقيق معيار الجودة الشاملة لم يعد ترفا فكريا، بل أصبح واقعا عمليا لا بد من تطبيقه في مختلف المنظمات، و الآن يكاد لا تمضي دقيقة من الوقت إلا و نسمع كلمة الجودة و حسن الأداء من شعارات و أهداف و نداءات، و لا غرابة في ذلك حيث أن التقدم الصناعي و التقني و التنافس الشديد حذا بالمنظمات و الأفراد إلى ذلك، و ذلك بفضل إطلاع الناس على العالم ببسر و سهولة بفضل تقنيات الاتصال و القنوات الفضائية... فأصبح لدى الإنسان من الدراية ما يؤهله لمعرفة المنتجات و أنواعها و مزاياها و كل ما يولد جديدا في الأسواق و لذلك يقال أن العالم عبارة عن بيت واحد صغير.

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة أهم مراحل تطور الجودة، تتطلق فلسفته من أن الجودة مسؤولية جميع العاملين و الإداريين في المنظمة و أن الجودة لا تشمل مخرجات المنظمة فحسب، بل تشمل كل ما يتعلق بها من مدخلات و عمليات و مخرجات. تهدف هذه الفلسفة لتحقيق البقاء و النمو للمنظمة من خلال تركيزها على تحقيق رضا زبائنها.

و في هذا السياق يتعرض هذا الفصل لموضوع إدارة الجودة الشاملة بشيء من التوضيح من خلال مباحثه الخمسة، حيث تناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية حول إدارة الجودة الشاملة، و المبحث الثاني تناول شروط و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و المبحث الرابع خصص لتوضيح أهم أدوات تسيير إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الرابع فتناول إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة، و في الأخير ختم الفصل بمبحث خامس حددت الباحثة من خلاله مبادئ إدارة الجودة الشاملة لمجموعة من الباحثين حتى تتمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

## 1. تطور مفهوم الجودة

مرت إدارة الجودة الشاملة كغيرها من الموضوعات الإدارية الأخرى بمراحل خلال تطورها، فقبل أن تكون إدارة الجودة الشاملة كانت الجودة. تنسب أقدم الاهتمامات التي يمكن لمسها في مجال الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم ملكها حمورابي، الذي أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة بالسلعة أو الخدمة التي يتاجر بها، القيام بإصلاح العيب.<sup>1</sup> و نلمس التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية، فبدأ الاهتمام بالجودة منذ القدم، حيث جاءت تعاليم الدين الإسلامي الحنيف للتأكيد على ضرورة التحلي بخلق إتقان العمل في كل شؤون الحياة إذ ورد في كتاب الله تعالى العديد من الآيات القرآنية الدالة على إحسان العمل و إجادته،<sup>2</sup> لقوله تعالى «...و أحسن كما أحسن الله إليك...»<sup>3</sup> و لقوله تعالى «...صنع الله الذي أتقن كل شيء...»<sup>4</sup> و قول الرسول محمد صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، و مدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل و إتقانه، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسنه. كما دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى، الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، فنجد ذلك في قوله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه و سلم موجهاً له في تعامله مع أصحابه و أتباعه «... فاعف عنهم و أستغفر لهم و شاورهم في الأمر...»<sup>5</sup>، كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، لقول سبحانه وتعالى «...و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان...»<sup>6</sup>.

و بدأت ثورة الجودة بمفهومها الجديد في منتصف القرن الماضي عندما ركز اليابانيون على الجودة كسلاح للمنافسة، ثم حذت حذوها عدد من دول جنوب شرق آسيا، وبعض الدول الغربية،<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار مصطفى الصباح: إدارة النوعية الشاملة، التعاون الصناعي، العدد 84، 2001، ص 99

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة (فكر و فلسفة... قبل أن يكون تطبيق)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2013، ص 12

<sup>3</sup> سورة القصص: الآية 77

<sup>4</sup> سورة النحل: الآية 30

<sup>5</sup> سورة آل عمران: الآية 159

<sup>6</sup> سورة المائدة: الآية 02

<sup>7</sup> توفيق باسردة: مرجع سابق، ص 84

ثم باقي دول العالم، فظهرت العديد من المفاهيم و المصطلحات التي عكست التطور المتسارع لإدارة الجودة الشاملة. إن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتاً من الزمن، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، و كان من أبرزها:

1- مرحلة التفتيش/المعاينة/الفحص: مع مطلع العقد الثالث من القرن العشرين، ومع كبر حجم الإنتاج، وتعد أنظمة الإنتاج خلال الحرب العالمية الأولى اتسع نشاط السيطرة على الإنتاج، حيث ساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة أسندت مهمتها إلى مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج، متخصصين. وقد كان التفتيش يقتصر على فحص بعض المنتجات بأخذ عينات فقط منها نظراً لكبر حجم الإنتاج في تلك الفترة، ويركز في الفحص على تحديد مدى مطابقتها مع المواصفات الفنية المحددة مسبقاً، وتحديد ما يمثل منها منتجات معيبة يتم إتلافها أو بيعها أو يتخلص منها أو يتم بيعها بأسعار أقل أو تصحيحها من دون بذل جهد لإجراء التحسين، أما تلك المطابقة للمواصفات المحددة فتسلم إلى الزبون، إن أهم ما كان يركز عليه في هذه المرحلة هو الكشف عن الأخطاء بعد حدوثها لا الوقاية منها أو منعها.<sup>1</sup>

2- مرحلة مراقبة/ضبط الجودة إحصائياً: وتعد مرحلة متطورة عن سابقتها فيما يخص تعقد الأساليب المستخدمة في الرقابة، حيث تم إدخال الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة (كعينات القبول، العينات الإحصائية، خرائط رقابة الجودة) وضمان أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل نتائج المراقبة لإجراء التعديلات مستقبلاً على التصميم والتنفيذ، ومن ثم فإن أهم ما كان يركز عليه في هذه المرحلة هو الكشف عن الأخطاء والوقاية منها في المرة المقبلة.

3- مرحلة تأكيد/ضمان/رقابة الجودة الشاملة: ظهر مفهوم تأكيد الجودة في فترة الستينات، يقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء (zero defect) يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك، وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل،<sup>2</sup> و إيجاد حل للمشكلة و عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة ، حيث الفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية. إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة

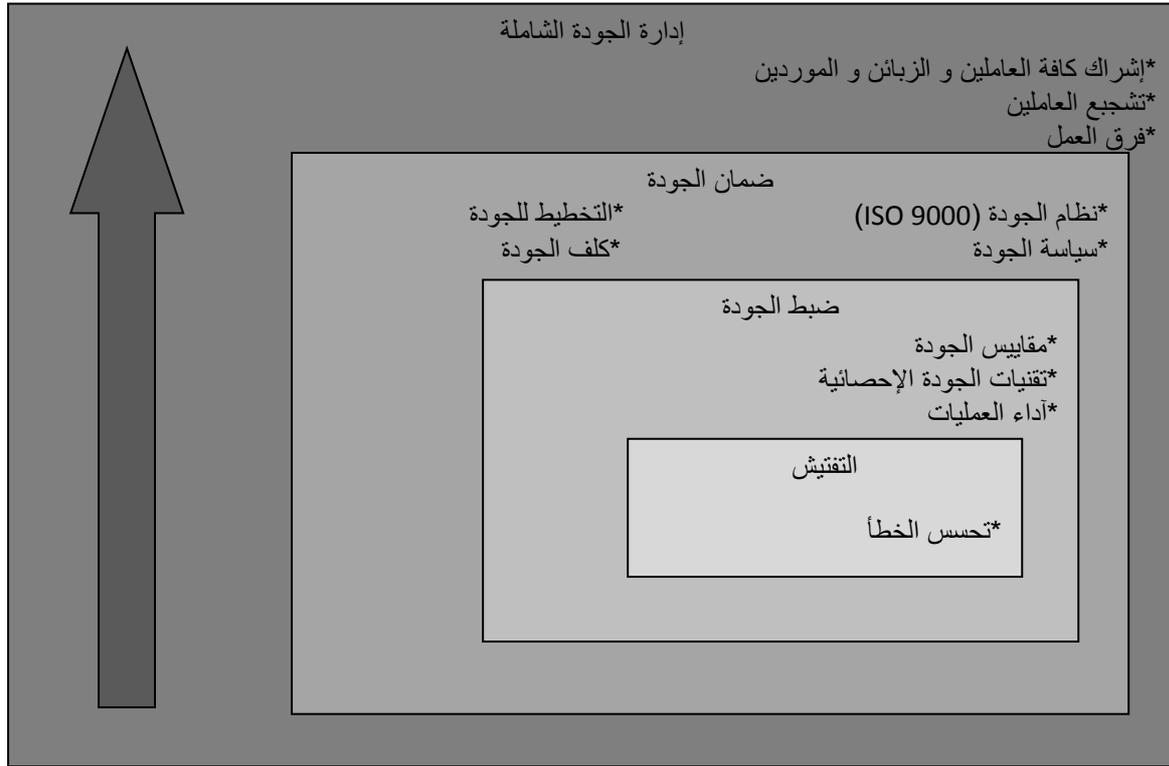
<sup>1</sup>رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 71  
<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي: نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 41

لتوفير الثقة بان المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة وبناء على ذلك فان أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان. إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة ، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظم تأكيد الجودة<sup>1</sup>.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد العام 1981م، بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. وفي ظل هذه الظروف، قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا على الجودة<sup>2</sup>. فإدارة الجودة الشاملة ليست عملية تفتيش أو فحص تحاول تصحيحه في كل مرة بل هي الفلسفة التي تعنى فعل العمل من أول مرة بالوجه الصحيح، فهي ليست خطة عمل نضعها في المفكرة لشخص آخر، وليست شيء أو فلسفة تتعلق بالمدراء والقادة في المستوى الأعلى يقومون به ثم يمررونه إلى المستويات الدنيا بل هي الفلسفة التي تعنى بكل شخص في المنظمة أيا كان موقعه ودوره.<sup>3</sup> و الشكل الموالي يوضح تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود:إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 24  
<sup>2</sup> Al-Kalifa.N & Elaine.M.Aspinwall:The development of Total Quality Management in Qatar, the TQM Magazine ,Vol12.Issue3,2000,p 197  
<sup>3</sup> Edward.Sallis:Total Quality Management in Education, Kogan Page,03 Edition,2002,P 12.

## الشكل (19): تطور مفهوم الجودة



المصدر: رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة (التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاز المنظمة)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 76

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعديد من التغييرات و التطورات عبر سنوات طويلة، وكانت هذه التطورات خلال فترات زمنية من القرن العشرين الماضي، لذلك نجد من قسم تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر فترات زمنية كما يلي:<sup>1</sup>

■ فترة الأربعينيات: في هذه الفترة شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية، والتحليلية في عمليات الفحص، وكان لكل من (Deming & Juran) الدور الرئيس في هذا المجال.

■ فترة الخمسينيات: وفيها كانت المنافسة محدودة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة، حيث كانت كل من للإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما.

■ فترة الستينيات: في هذه الفترة تم التأكيد على الجودة، حيث تبنت بريطانيا هذا الاتجاه، فركزت على مفهوم الجودة، والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل، والمواد الخام، وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية والتأثير على الجودة.

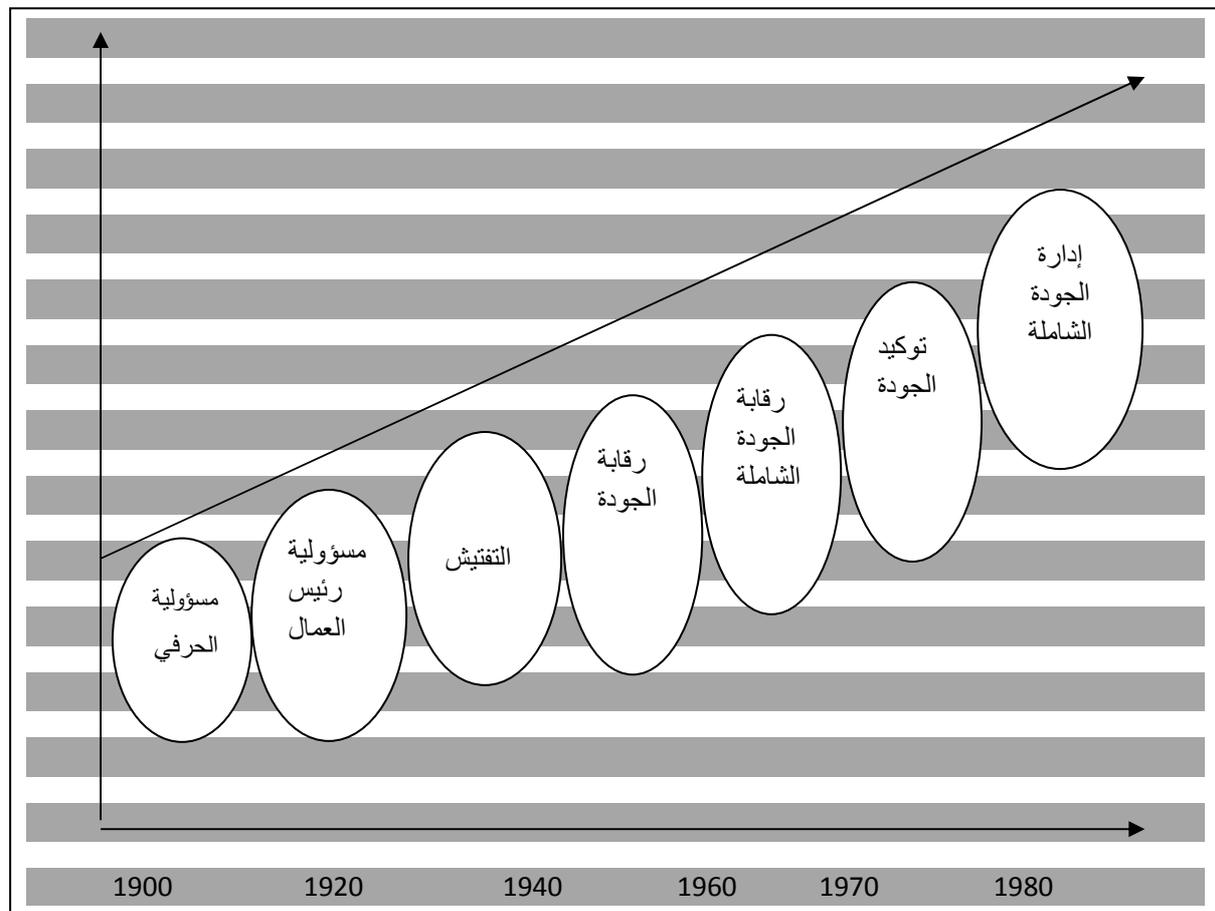
<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة مرجع سابق، ص ص 89-90

■ فترة السبعينيات: تم التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات، سلعا كانت أم خدمات.

■ فترة الثمانيات: تم التوجه في هذه الفترة لإقامة أقسام للجودة، وظهرت فيها معايير للجودة مثل ISO 9111.

■ فترة التسعينيات: برز في هذه الفترة اهتمام كبير بالجودة، والبدء بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات المختلفة، وخاصة الاقتصادية منها. و الشكل التالي يوضح مراحل تطور الجودة زمنيا:

الشكل(20):التطور الزمني لمفهوم الجودة



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إمكانات تطبيقها في المنظمات العراقية، مجلة المنصور، المجلد، العدد01، 2000، ص91

فمن خلال عرض لمراحل تطور الجودة نستنتج أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (مبدأ الوقاية خير من العلاج)، وأن دور الإدارة تدرج من الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المنظمة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا، كما أن مفهوم ضبط الجودة (السيطرة

الإحصائية) تحول من منظور المنتج إلى منظور الزبون، كما أن انتقل اهتمام المنظمة من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى الحاجات.

## II. مفهوم الجودة و أبعادها:

تختلف النظرة إلى الجودة باختلاف تخصص الباحث، فالإداري له نظرتة والزبون الداخلي له نظرة و المتعاملين لهم نظرة أخرى وكما يختلف المفهوم باختلاف الزمن. فتعددت استعمالات مصطلح الجودة ومدلولاتها في الحياة العملية، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز ويراه البعض للدلالة على أن السلعة أو الخدمة تحمل المواصفات والخصائص المطلوبة، و هكذا نجد أن استعمالات هذا المصطلح لا تتعدد فحسب إنما تتنوع أيضا باختلاف جهة الاستفادة منها سواء كان الزبون، المجتمع، المنظمة . لكن ما يهمنا في المصطلح لا ينصرف إلى استعمال الأفراد لها في الحياة اليومية بل إلى مدلولاتها في حقل الفكري الإداري.

فالجودة لغة: هي من الجود، أي الجيد نقيض الرديء، و أصله جيود، و جاد الشيء جُودة و جُودة أي صار جيدا، و قد جاد أتى بالجيد من القول و الفعل. الجودة تعني الإتقان، و الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، كما تعني أيضا التفوق و الإبداع و التميز<sup>1</sup>

أما اصطلاحا فهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشيء و الشخص و درجة صلاحه.<sup>2</sup>

عرفت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC) الجودة على أنها "المزايا أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تتسم بقدرتها على تلبية الحاجات".<sup>3</sup> و يعرف (Connell) الجودة على أنها المتانة والأداء المتميز للمنتج. في حين يرى (Abouzied & Beker) أن الجودة هي "جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء في السوق" ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (Nedo) على أنها "تحقيق متطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع"<sup>4</sup>. يتضح من التعريفات السابقة الذكر أن غالبيتها ركزت على أن الجودة هي مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات المحددة سلفا،

<sup>1</sup>ابن منظور:لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للنشر، مصر، 2003، 254.

<sup>2</sup>طاهر رجب قدار:المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الايزو ISO 9000، ط1، دار الحصاد للنشر، دمشق، 1998، ص77

<sup>3</sup>حمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: sigma SIX (تحقيق الدقة في إدارة الجودة)، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008،

ص31

<sup>4</sup>Jussi.Kasurinen & al :Exploring the Perceived End-Product Quality in Software Developing Organizations , International Journal of Information System Modeling and Design, Vol3 , N°1 , p 3

غير أن نتيجة المنافسة الشديدة و تغير الأسواق، تطور مفهوم الجودة فيما بعد أصبح يركز على الزبون بوصفه المحور الأساسي في الجودة، فهو الطرف الذي يحدد المواصفات و المعايير التي يجب توفرها في المنتجات و الخدمات، و في هذا السياق تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الجودة من وجهة نظر الزبون، فعرفها (Evans) على أنها"، و عرفها (Grönross) على أنها "نتيجة لعملية التقييم التي يجريها المستهلك أو الزبون، حيث أن المستهلك يقارن توقعاته مع الخدمة التي يتلقاها".<sup>1</sup> كما عرفت على أنها "مجموعة الخصائص و الصفات للمنتجات (سلع،خدمات)، و التي تحقق إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية للزبون".<sup>2</sup> و عرفت كذلك على أنها "مجموعة من الخصائص و الميزات الخاصة بمنتج أو خدمة و التي تسمح بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، و لها نوعان جودة داخلية (و هي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج)، و الجودة الخارجية (و تمثل مدى قدرة المنتجات على إرضاء الزبون)".<sup>3</sup>

و في ظل العولمة و ما أحدثته من تغيرات و تداعيات بات الدخول للأسواق الدولية مرهونا بضرورة توحيد و تنميط مقاييس جودة السلع و الخدمات لتأخذ الطابع العالمي، تسمى هذه المقاييس ISO\* (International Standard Organisation)، فلا بد للمنتج ليكون ذا جودة أن يتطابق و مجموعة من المواصفات الدولية و العالمية، و في هذا السياق تعرف الجودة على أنها "مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، و التي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء و جودة عالية"<sup>4</sup>، و بمنظور واسع تعرف الجودة على أنها " أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا - نمطية- تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها،<sup>5</sup> بمعنى أن الجودة هي مجموعة من الخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد مدى تحقق احتياجات ورضا الزبون.

و قدم (الطائي) مجموعة تعاريف للجودة وفق مداخل متعددة موضحة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup>ربيع المسعود:مرجع سابق، ص03

<sup>2</sup> Michel.G.Vigier :**La Pratique De Q.F.D**, Edition D'organisation ,Paris,1992,p15

<sup>3</sup> Claud.Jambar t: **L'assurance Qualite les Normes ISO 9000 En Pratique**, Edition Economica,Paris ,1995,p7

<sup>4</sup>ISO: هي جائزة أو شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات و المعايير الدولية، تمس نظم العمليات.

<sup>4</sup>عمر وصفي عقيلي: **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 63

<sup>5</sup>مدحت أبو النصر: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 63

الجدول(06):تعريف الجودة وفق بعض المداخل

أساس التعريف	تعريف الجودة	التعليق على التعريف
1-مبني على أساس المنتج	هي صفات أو خصائص يمكن قياسها و تحديد كميتها، حيث يمكن تحديد الصفات المتمثلة في المتانة و إمكانية التحميل و الصلابة و مدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج.	يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي، فان المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة.
2-مبني على أساس المستخدم	هي أمر فردي يعتمد على تفاصيل المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفاصيل تعد المنتجات الأعلى للجودة.	أن تفاصيل الزبون متعددة و من الصعب أن تتجمع هذه التفاصيل كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام، فوفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة و رضا المستهلك.
3-مبني على أساس التصنيع	هي التوافق مع المواصفات و المتطلبات إذ أن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية و التشغيلية و الهندسة و يتم تحديد المواصفات من خلال التصنيع.	عادة ما تعتمد عملية تصميم التصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على أنه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة.
4-مبني على أساس القيمة	هي درجة الامتياز بالسعر المقبول و السيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتج، إذ يعتمد قرار الشراء على الجودة و القيمة الأفضل.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة، و لقب "الأفضل قيمة" يصف المنتج أو الخدمة "الأحسن شراء"

المصدر: يوسف حجي الطائي : نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سابق، ص56

و يذكر (Goetsh & Davis) أنه بالرغم من عدم وجود مفهوم واحد أنفق عليه جميع الباحثين، إلا أنه

يمكن حصر بعض العناصر التي تشترك فيها تعريفات الجودة كما يلي:<sup>1</sup>

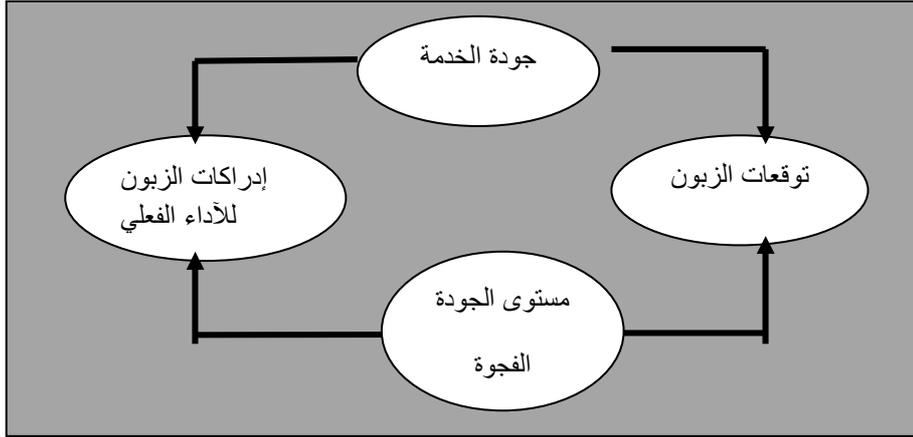
- تعمل الجودة على إشباع توقعات الزبائن أو ما يفوق ذلك.
- يمكن تعميم تطبيق الجودة على السلع، الخدمات، العمليات، الأفراد.
- تتسم الجودة باستمرارية التغيير، فما هو مقبول اليوم كجودة قد لا يكون مقبولا فيما بعد.

بالرغم من أن العديد من الباحثين والمؤلفين تناولوا الجودة بغض النظر عن كونها تتعلق بمنتج كان أو خدمة، هناك من وضع تعريفا خاصا بجودة الخدمة منهم (Loveloach & Wright)، حيث يعرفا جودة

<sup>1</sup>برهان الدين السامرائي: مرجع سابق، ص38

الخدمة على أنها" درجة الرضا التي تحققها الخدمة للزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم"<sup>1</sup> كما عرفها (Johnson & Clark) على أنها"درجة التوافق بين توقعات وإدراك الزبائن للخدمة"<sup>2</sup>، و عرفت كذلك على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة".<sup>3</sup> و الشكل الموالي يوضح مفهوم الجودة:

الشكل(21):مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 9

فمن خلال ما عرض من تعاريف حول الجودة يمكن تعريف الجودة على أنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتج و الخدمة و الأفراد و العمليات التي تلي بل تفوق توقعات طالبها. ومن هنا نجد أن تعاريف الجودة لا تخرج في تركيزها عن أحد الأوجه الثلاث التالية: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء. فجودة التصميم تعني تجسيد توقعات وحاجات الزبائن في تصميم المنتج. أما جودة المطابقة فتعكس مطابقة مواصفات المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً، أما جودة الأداء فتشير إلى تلبية الاستعمال المقصود من الزبون.<sup>4</sup>

إن ما يرغب الزبون في الحصول عليه من المنتج تشكل جملة من الأبعاد يمكن قياس جودة المنتج من خلالها تتمثل هذه الأبعاد في:<sup>5</sup>

- الأداء: ويمثل خصائص التشغيل الأساسية للمنتج.
- المعولية: وتعني الدرجة التي يحتمل فيها تشغيل المنتج لمدة زمنية متوقعة.

<sup>1</sup>محمد عبد العال النعمي، راتب جليل صويص: تحقيق الدقة في إدارة الجودة Six sigma، ط1، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص18

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص18

<sup>3</sup>قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص37

<sup>4</sup>خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص22

<sup>5</sup>رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة : مرجع سابق، ص36

- المظهر: وتمثل المزايا التي تعد عناصر إضافية (معالم) للمزايا الأساسية .
  - النواحي الجمالية في المنتج: والمتمثلة في المظهر الجمالي للمنتج و الذي يجذب بسببه المستهلك إلى المنتج، ويعتمد في الحكم عليه على حاسة اللمس، التذوق، الشم، السمع والنظر.
  - القابلية للخدمة: ويعكس هذا البعد سرعة توفر خدمات الصيانة .
  - القابلية للاستمرارية( الديمومة) : وتعني مدى العمر التشغيلي المتوقع للمنتج.
- تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تجعل من الصعب قياس درجة جودتها مقارنة بالسلع، إذ يعد الوصول إلى أبعاد لجودة الخدمة أكثر صعوبة من جودة المنتج، ذلك لأنه من الصعب تحديد ما هو المهم والأهم للأفراد في الخدمة لأنها تخضع للذاتية والشخصية، حتى أن أسباب فشل جودة الخدمة والمنتج تختلفان فالأخيرة قد ترجع إلى أخطاء في المواد أو المكونات أو التصميم، أو لم يتم تصنيعها طبقا للمواصفات، لكن فشل جودة الخدمة يعزى دائما إلى سلوكيات الأفراد أو المنظمة، و قد يرجع هذا إلى عدم وجود قادة يعتنون ويحرصون على جودة الخدمة أو اللامبالاة لدى العاملين أو انعدام التدريب<sup>1</sup>، وتشتمل جودة الخدمة على مجموعة من الأبعاد تتمثل في:<sup>2</sup>
- زمن التسليم: المدى الذي سينتظر خلاله المستفيد للحصول على الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
  - الاكتمال(أو الإتمام): مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة، أي هل يتوفر للمستهلك كل ما يطلبه ؟
  - التنسيق: مدى توفر نفس المستوى من الخدمة المقدمة لكل زبون وفي كل مرة.
  - الدقة: مدى انجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة.
  - اللباقة: مدى ترحيب العاملين بكل زبون ومن دون تمييز.
  - سهولة المنال: مدى سهولة الحصول على الخدمة.
  - الاستجابة: مدى قيام العاملين على تفويم الخدمة بالتفاعل، وبشكل سريع مع ما هو غير متوقع من الزبون (رد الفعل السريع للعاملين فيما يتعلق بتقديم الخدمة في الحالات غير المتوقع حدوثها من الزبون).
  - المهارة: وتعكس مدى تمتع القائمين على تقديم الخدمة بمستوى من المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل.

<sup>1</sup> Edward.Sallis:op.cit ,P 12.

<sup>2</sup> أحمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل صويص: مرجع سابق، ص 18

كما قام كل من (Parrasuramam.Z & Berry) سنة 1985 بإرساء القواعد الأساسية لفهم جودة الخدمة، و كيفية قياسها باستعمال طرق كمية و من خلال مجموعة من الأبعاد شكلت نموذجهم المشهور (Servqual) تمثلت هذه الأبعاد في:<sup>1</sup>

- الجوانب الملموسة: و تمثل الأجهزة و المباني و التقنيات الحديثة و المظهر العام للمنظمة.
  - الاعتمادية: وهي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة.
  - الاستجابة: و هي الرغبة في الرد على الاحتياجات و طلبات الزبائن بصدق و سرعة خير.
  - الأمانة: إحساس الزبون اتجاه المنظمة و الخدمة بالاطمئنان النفسي و الجسدي.
  - التعاطف: الحرص على إحساس الزبون بقيمته و محاولة مساعدتها لتحقيق ذاته من خلال إبداء روح الصداقة و إشعاره بأهميته و الرغبة في تقديم الخدمة وفق حاجاته .
- تمثل جميع الخصائص التي سبق ذكرها خصائص للمنتجات و الخدمات، على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار في عملية تصميم المنتج أو الخدمة لتحقيق الجودة المطلوبة، و ذلك من أجل أن تتوافق مع توقعات الزبائن أو تفوقها، فالجودة إذن تبدأ من معرفة ما يحتاجه الزبون وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (السلعة، الخدمة) لترضيه.

### III. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بلور (Deming) عام 1985 مفهوم رقابة الجودة الشاملة، محددًا دور الإدارة العليا في غرس أهمية الجودة و طرق تطبيقها، و أن الجودة مسؤولية كل فرد بالمنظمة، فكان ذلك الأساس لبروز مصطلح إدارة الجودة الشاملة، الذي عرف اختلاف في مفهومه نتيجة لاختلاف المدارس الفكرية للباحثين و المهتمين من جهة و لاختلاف توظيف و استخدام المصطلح من جهة أخرى.

1- إدارة الجودة الشاملة حسب مكوناتها: تطرق بعض الباحثين و المهتمين بالجودة إلى تفاصيل مصطلح إدارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها كما موضحة في الجدول (07) :

- الإدارة (Management): هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غيثي عبد العالي، شمام عبد الوهاب: قياس جودة الخدمات المصرفية في مدينة قسنطينة (دراسة ميدانية)، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، العدد 01، جوان 2007، صص 108-109

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي، أفنان عبد علي الأسدي: تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 59، 2010، ص 15.

- الجودة (Quality): تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.<sup>1</sup>
- الشاملة (Total): تعني إمكانية تطبيق الشيء على كل جوانب العمل من تحديد حاجات الزبون إلى تقييم رضاه.<sup>2</sup>

الجدول(07):مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
1-الحاجة إلى التزام الإدارة العليا	1- التوجه نحو الزبون	1-الحاجة إلى روح الفريق و مشاركة العاملين
2-وضع الأهداف و القيم للمنظمة	2-التحسين المستمر	2-الجودة مسؤولية جميع العاملين.
3-القيادة	3-التدريب و التطوير	3-اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة
4-العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	4-الاهتمام بالعاملين و تشجيعهم على الإبداع	4-تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة

المصدر: زكي أبو زيادة: إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية)، مجلة إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 08، العدد 01، 2012، ص174

2-إدارة الجودة الشاملة كفلسفة: نظر بعض الباحثين إلى إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، فعرفها (Haver) على أنها "فلسفة مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب الزبائن عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ"<sup>3</sup>. كما عرفت على أنها "فلسفة الإدارة المتكاملة التي تهدف إلى تحسين الأداء، بشكل مستمر بشأن المنتجات و الخدمات و العمليات لتتجاوز توقعات الزبائن"<sup>4</sup>. و عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية (BQA) على أنها "الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة معا"<sup>5</sup>. وهناك من عرفها على أنها "فلسفة تتركز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية، ترتبط ب: رضا الزبون، مشاركة العاملين والتحسين

<sup>1</sup>مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص27

<sup>2</sup> Staggs.Pamela :Strategic Plannig as a Total Quality Management Critical Success Factor, journal of Organizational Leadership , vol 1,N°1,1999,p5

<sup>3</sup>زروقي ابراهيم، لحول عبد القادر: الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟ الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، ص6

<sup>4</sup> James.Evans :Operation Management Quality( Performance and Value), West Polishing Company, New York, 5th ed., 1997, p 45

<sup>5</sup>هاشم فوزي العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص132

المستمر في الأداء".<sup>1</sup> كما عرفت على أنها " فلسفة إدارية توجه من خلالها جهود كافة العاملين لكسب الزبائن بالاعتماد على سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ والأداء التشغيلي".<sup>2</sup>

3- إدارة الجودة الشاملة كمدخل: أشار عدد من الباحثين إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري تعتمد عليه المنظمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين، لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الحلقات الإدارية والتشغيلية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وشعارها الجودة مسؤولية الجميع. فعرفت على أنها "مدخل شمولي للجودة التنظيمية عموماً من خلال مبادئ أساسية، كالقيادة، والتحسين المستمر، والإدارة الفعالة للعمليات، وتصميم المنتج أو الخدمة، و رضا ومشاركة الزبائن، و مشاركة الموظفين والتدريب.<sup>3</sup> و تعرف كذلك على أنها "مدخل إداري شمولي يدمج جميع نشاطات المنظمة، لإرضاء احتياجات الزبائن وتلبية توقعاتهم، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية عامة".<sup>4</sup>

كما يتفق العديد من الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة مدخل شامل بمعنى أن يشمل كافة القطاعات والمستويات والوظائف في المنظمة، يهدف إلى تحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة و إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة ، يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط المنظمة و على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف كما يعتمد على الرقابة الذاتية، يُعني على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة ، يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه، يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المنقطع ، يرتكز على أساس القدرة التنافسية والتميز.<sup>5</sup>

و انطلاقاً من التعريفات السابقة، تتمحور أفكار رواد هذا الاتجاه في أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد مدخلا لإدارة المنظمة، يركز على الجودة كعلم إداري يحقق النجاح للمنظمة على المدى الطويل، من استثماره في جميع مجالات المنظمة و أنشطتها الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار الفكر للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 204

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 18

<sup>3</sup> John.C.Anderson & al : A Theory of Quality Management Underlying the Deming management method, Academy of Management Review, Vol19, N°3 ,1994, pp 472-509

<sup>4</sup> Abdullah.Kaid Al-Swidi & Rosli. Mahmod : Fostering The Performance of Banks Through Total Quality Management (Practices A Bank Branches Perspective), European Journal of Social Sciences, Vol 19, N°2 ,2011, p270.

كبوحنية قوي: الأداء المتميز للمنظمات التعليمية(تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة الشاملة)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8 – 9، مارس، 2005، ص106

خلاصة لما سبق، يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها مدخل متكامل لخدمة الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال، أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث يعتبر أي خلل في أي جزئية منها نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية،<sup>1</sup> تعتمد بالدرجة الأولى على إرضاء الزبون كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في المدى الطويل، من خلال تضامن وتكاتف جهود القيادة وجميع العاملين، للعمل على التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة، وجميع الأنشطة في المنظمة، مما يزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها و من ثم الفعالية التنظيمية.

4- إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية: نظر بعض الباحثين إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية إستراتيجية تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المدى البعيد و في هذا الإطار عرفت على أنها "الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة".<sup>2</sup> كما عرفت على أنها "إستراتيجية تهتم بتغيير العقائد الجوهرية و القيم و ثقافة المنظمة و زيادة حماس و مشاركة الجميع".<sup>3</sup> و هنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي رؤية بعيدة المدى تحتاج لتوظيف الطاقات و الإمكانيات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي من تطبيق هذا المفهوم.

5- إدارة الجودة الشاملة كنظام: تطرق بعض المهتمين بالجودة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة كنظام، فعرفت على أنها "نظام شامل للمنظمة من أعلى مستوياته إلى أدناه، يهدف إلى التحسين المستمر للعمليات و السلع من أجل تحقيق رضا الزبائن".<sup>4</sup> و في ذات السياق عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام يتكون من سياسات المنظمة و إجراءاتها و خططها و مصادرها و عملياتها و التدرج السلطة فيها، و ذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلبى احتياجات الزبائن و أهداف المنظمة".<sup>5</sup> كما عرفت على أنها "نظام إداري يضع رضا الزبائن على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير".<sup>6</sup> فإتجاه رضا الزبون يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر استقرارا بالمقارنة مع الأرباح ذات المدى القصير.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص31

<sup>2</sup> سلمان العابد: أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين) رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص99

<sup>3</sup> Staggs.Pamela :op.cit,p5

<sup>4</sup> ربا جزيا المحاميد: مرجع سابق، ص25

<sup>5</sup> محمد عبد العال النعيمي و آخرون: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص43

<sup>6</sup> محمد عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة... قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2003، ص24

كما أشارا ( Jonas.H & Bengt.K ) إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام شامل متكون من مجموعة من العناصر هدفه تحقيق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، تتمثل عناصره في القيم الجوهرية، الأساليب و الأدوات.

■ القيم الجوهرية: تتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، العمل الجماعي...

■ الأساليب: خرائط التدفق، مخطط الشجرة، مخطط (Ishikawa)...

■ الأدوات: حلقات الجودة، المقارنة المرجعية، خرائط الرقابة على الجودة...

### الشكل(22):النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة



من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصدر:

Source :Jonas.Hansson & Bengt.Klefsjö :A Core Value Model for Implementing Total Quality Management in Small Organizations,The TQM Magazine, MCB University Press, Vol 15, N°02, Bradford, 2003, p74

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعددا في تعاريف إدارة الجودة الشاملة، و لذلك يمكن طرح السؤال التالي: هل أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة أو إستراتيجية أو أسلوب عمل أو أداة أو مدخل أو نظام أو

منهج...؟ و للإجابة على هذا السؤال، أوضح (ويليامز ريتشارد) أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن كل هذه المصطلحات\* أو أكثر من ذلك.<sup>1</sup>

#### IV. أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة من حيث أنها فلسفة تعمل على تحفيز القدرات والقابليات لأفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة و جعل جودة و إتقان ما يقدم للزبائن مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، تسعى المنظمة من خلال تطبيقها إلى تحقيق التميز و الريادة. أكدت العديد من الدراسات تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من الشركات على اختلاف أنشطتها وأنواعها خصوصا مع الفوائد التي حصلت عليها جراء التطبيق لها، والشركات الصناعية العالمية كشركة Dupond, Royal mail, Selecton, IBM, Xerox أكبر مثال على ذلك،<sup>2</sup> حيث حققت المنظمات من تطبيقها:

- ◀ تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات بجودة عالية وتكاليف بأقل.
- ◀ تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو و زيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- ◀ تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة.
- ◀ التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية.
- ◀ زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين).
- ◀ زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية.<sup>3</sup>
- ◀ تحسين وزيادة الإنتاجية والجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.

<sup>1</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق، ص62

\*سيتم تناول إدارة الجودة الشاملة على أنها: إستراتيجية، مدخل، أسلوب إداري، منهج، فلسفة...و ذلك حسب ورود المصطلح في الجملة

<sup>2</sup>قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 91.

<sup>3</sup>محمد عيد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص ص68- 69

◀ إحداث تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة اللازمة لأداء أعمالها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها خدمة المستهلك بشكل أكبر وأحسن بدليل انخفاض شكاوي الزبائن من جودة المنتج والخدمة المقدمة .

◀ زيادة رضا العاملين نتيجة تحسين العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين والعاملين والإدارة وزيادة مستوى أدائهم، مع زيادة شعورهم بالانتماء ومن ثم ولائهم.

◀ تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة بدليل تقليل الفاقد في المواد والوقت، مع تقليل الأخطاء التي ينجم عنها تقادي الدخول في مسألة الإجراءات التصحيحية التي تكلف المنظمة الكثير من الوقت، الجهد والمال.

◀ الاهتمام بمعرفة مستوى أدائها مقارنة بمستوى أداء باقي المنظمات المنافسة والرائدة الذي يعطيها دفعا للأخذ بمقومات نجاحها، ويشكل لدى عمالها حافزا للتنافس ويخلق لديهم حب معرفة سر نجاحهم والسير على نهجهم.

◀ تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقديم سلع وخدمات تتوافق والمواصفات المطلوبة من الزبائن أو يفوق توقعاتهم.

◀ المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين المستمر والسعي باستمرار للتكيف مع تغيرات المحيط.

◀ كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجات الزبائن الذين هم جزء من هذا المجتمع بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف<sup>1</sup>.

◀ الإحتفاظ بالزبائن الحاليين و كسب زبائن جدد.

◀ زيادة الفاعلة التنظيمية.<sup>2</sup>

## V. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن للمنظمة تحقيق مجموعة من الفوائد جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:<sup>3</sup>

أولاً: الفوائد التشغيلية: و هي متعدد منها الموجهة نحو رضا الزبون و أخرى موجهة نحو التحسينات الاقتصادية:

❖ الفوائد الموجهة نحو رضا الزبون و تتمثل في:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق، ص 60-61

<sup>2</sup> خيضر كاضم حمود،: إدارة الجودة وخدمة العملاء مرجع سابق، ص63

<sup>3</sup> معين السيد، دندن صالح: مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة، المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر،

2012، لبنان، صص9-11

- التحسين في تصميم المنتج أو الخدمة.
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- التحسين في تدقيق العملية الإنتاجية.
- تحسين الروح المعنوية للموظف و الوعي بالجودة.
- تحسين خدمة المنتج و تحسين أداء الخدمة.
- التحسين من أجل قبول سوق العمل للمنتج أو الخدمة.
- تقليل حساسية الزبائن من السعر على المدى الطويل.
- ❖ الفوائد الموجهة نحو التحسينات الاقتصادية و تتمثل في:

- التقليل من تكاليف العملية الإنتاجية.
- التقليل من الخسائر التشغيلية.
- التقليل من تكاليف مجال الخدمة.
- التقليل من التعرض للمسؤولية القانونية.

ثانياً: الفوائد المالية: وتشمل كل من:

- زيادة العائد.
- زيادة الربح التشغيلي.
- زيادة العائد على الاستثمار.
- زيادة العائد على الأصول.
- زيادة الأرباح على الأسهم.

ثالثاً: الفوائد الثقافية و الأخلاقية: وتتمثل في:

- تحسين الاستجابة للزبائن الداخليين و الخارجيين.
- تطوير الروح الإنسانية في التعامل مع الزبائن الداخليين و الخارجيين.
- رفع مسؤولية الفرد في تنفيذ العمل الصحيح من أول مرة و في كل مرة.
- تطوير روح المسؤولية تجاه موارد المنظمات و المجتمع.
- تعزيز الثقافة الجماعية في تنفيذ الأعمال و إدارة الذات.
- تحسين أخلاقيات الموظفين في الصدق و الإخلاص و الثقة.
- تعزيز الثقة بالنفس عبر ثقافة التحسين المستمر و عدم فقدان الأمل.

- تطوير ثقافة احترام الوطن و التفاخر بجودة منتجاته و خدماته.
- تعزيز ثقافة العمل التي تمجد الجودة وروح المبادرة.
- بناء قيم احترام الذات والغير عبر مقارنة ما تنتج وما ينتج الغير .
- نشر فكر التميز على مستوى الفرد والجماعات والمنظمة.
- رفع فناعة الموظفين في الحديث بلغة واحدة(لغة الجودة).

رابعاً: الفوائد التنظيمية: و تتمثل في:

- التقليل من هرمية السلطة.
- التخلص من البيروقراطية.
- بناء مناخ تنظيمي صحي يشجع على الإبداع.
- تحسين مهارات و قدرات حل المشاكل.
- زيادة الاهتمام بالعمليات و ليس النتائج فقط كغاية مشتركة لجميع أفراد المنظمة.
- بناء قيادات أكثر التزاما و انفتاحا داخل و خارج المنظمة.

خامساً: الفوائد الإستراتيجية: و تتمثل في:

- البقاء في عالم تتزايد فيه المنافسة.
- تحسين القيمة لمساهمي المنظمة.
- الاستخدام الأمثل لمواهب موظفيها و إبداعاتهم.

و إجمالاً يمكن القول أن المنظمة المطبقة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة هي أساساً متجهة نحو الزبون، و هذا التفاعل بين المنظمة و زبائنها يولد مكاسب و فوائد كبيرة للمنظمة، العاملين و الزبائن، فالزبائن يحصلون على منتجات عالية الجودة تلبي احتياجاتهم أو تفوق، و العاملين يشعرون بأهميتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و يولد اعتزاز لانتمائهم إلى منظمة تنتج سلعا و خدمات عالية الجودة، وهذا كله ينعكس على المنظمة مما يسهل تحقيق أهداف البقاء و التكيف و الربحية و أخيراً تحقيق التميز و الريادة و الاستمرار. فالجودة تعد أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، فهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المنظمات لجذب المستهلكين والزبائن وتحقيق التميز والريادة في السوق المحلي والعالمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 3

### المبحث الثاني: شروط، متطلبات، مراحل، و صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

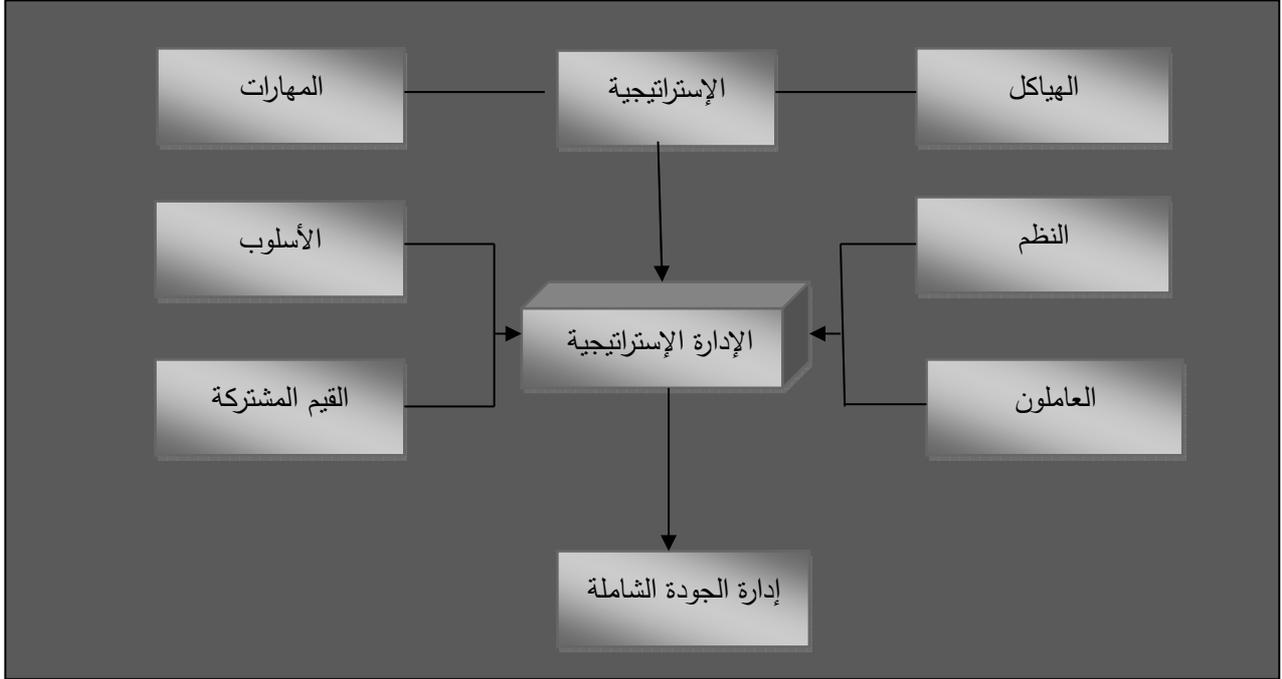
ليتسنى للمنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح و حتى تتمكن من الوصول إلى الأهداف المخطط لها، لا بد لها من التأكد من توفر مجموعة من الشروط و المتطلبات التي تعتبر بمثابة الأرضية المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما لا بد أن تدرك أن هناك العديد من المشاكل و المعوقات التي قد تحولها دون التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة و بالتالي بلوغ أهدافها.

#### 1. شروط التحول نحو إدارة الجودة الشاملة:

قبل الحديث عن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يستدعي من المنظمات التي تسعى إلى التحول من الإدارة التقليدية نحو إدارة الجودة الشاملة تطبيق مدخل السبعة س (The seventh Approach S) و المتكونة من العناصر الممثلة في الشكل (23):

- 1- الإستراتيجية (Strategy): بمعنى أن يكون لدى القيادة العليا عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة (من 3-5 سنوات).
- 2- الهياكل (Structures): بمعنى إعادة هيكلة المنظمة و تغيير المسؤوليات و الوظائف و إعادة بناء فريق العمل.
- 3- النظم (Systems): أي إعداد نظم جديدة كتحسين المخرجات أو زيادة كفاءة و فاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات.
- 4- العاملون (Staff): بمعنى معاملة الأفراد العاملين في المنظمات بشكل لائق و إشباع حاجاتهم و مطالبهم، إي إتباع منهج العلاقات الإنسانية.
- 5- المهارات (Skills): أي تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات مبتكرة و نشطة و على معرفة مثل المنافسين الرئيسيين.
- 6- الأسلوب (Style): أن يكون أسلوب الإدارة و القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة.
- 7- القيم المشتركة (Shared Value): إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد القيم السائدة و تبدلها بثقافة وقائية تتلاءم مع التطوير المستمر.

الشكل(23):مدخل(س) المؤثرة على تحول إدارة التقليدية نحو إدارة الجودة الشاملة



المصدر:عباس نوار الموسوي، فاطمة صالح الغريان: التكامل بين إدارة الجودة الشاملة و أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد80، 2010، ص09

## II.متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

كثيرة هي المتطلبات التي ذكرها الباحثين ذات الأثر الفعال في قيادة المنظمات نحو النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و يكون من الضروري توفرها إذا ما أريد تبني هذا الأسلوب الإداري و من أهم هذه المتطلبات:<sup>1</sup>

▪ دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، و لذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه و تطويره، و تنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف.

▪ المناخ التنظيمي:إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد و تهيئة العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم،

<sup>1</sup>مرداوي كمال، بن سيرود فاطمة الزهراء: إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم(دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية و التعليم لولاية قسنطينة)، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد07، 2011، ص 54

ويقل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد و التسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

■ التسيير الفعال للمورد البشري بالمنظمة: إن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، و يتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الاختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل، وانتهاء بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المنظمة.

■ نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وأن توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي، كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تتجج وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.

### III. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد (Josephe.Jablonski) خمس مراحل ضرورية كما موضحة في الشكل(23)، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بنجاح تمثلت في: 1-مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة، مرحلة تبادل و نشر الخبرات.

**أولاً: المرحلة الصفيرية(مرحلة الإعداد):** سميت هذه المرحلة أيضا بالمرحلة الصفيرية، و هي من أكثر المراحل أهمية، فقد تواجه المنظمات العديد من الصعوبات و العوائق عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك على المسؤولين في هذه المرحلة تهيئة و تحضير الأجواء المناسبة لتطبيق هذا النظام، و تنقسم هذه المرحلة إلى سبعة خطوات على المنظمة الالتزام بتنفيذها تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ترجمة عبد الفتاح النعماني) ، الجزء الثاني، بيمك للنشر، مصر، 1996، ص70  
<sup>2</sup> خصير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص238

- ◀ التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و اعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين و التطوير المستمر للجودة.
- ◀ استعانة المنظمة بخبراء و استشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يضم عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته و فاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.
- ◀ تشكيل و بناء فرق عمل(حلقات الجودة) في الدوائر و الأقسام المختلفة في المنظمة، و تمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- ◀ إرساء القواعد الفكرية و الثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، و بناء قيم جوهرية يرتكز عليها في فاعلية التطبيق و ذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية و التطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم و قيم الجودة و أدواتها المستخدمة في التطبيق.
- ◀ اعتماد سبل قياس الأداء و معايير الجودة الموضوعية و ذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق.

#### الشكل(24):مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جوزيف جابلونسكي

**ثانياً: المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط)**

و يتم في هذه المرحلة إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة و واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تعتمد هذه المرحلة على سابقتها من خلال المعلومات التي تم جمعها و التي تساعد على تحديد كيفية سير عملية التطبيق، و عموماً يتطلب هذه المرحلة مجموعة من الخطوات تمثلت في:

◀ اختيار أعضاء المجلس الاستشاري و منسق الجودة: التي تضم مدير المنظمة و المديرين الوظيفيين، و التي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة، و من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية و التغلب على مقاومة التغيير. أما منسق الجودة فهو شخص يتم اختياره من المنظمة أو من خارجها يتمتع بجملة من القدرات من الابتكار، الالتزام التنظيمي، القدرة على القيادة، يؤمن بمبدأ المشاركة في انجاز المهام، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يحصل أعضاء المجلس و منسق الجودة على تدريب إضافي يمكنه من التنسيق بين المستويات الإدارية و فرق العمل.

◀ عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة و إعداد مسودة التطبيق: يناقش خلال هذا الاجتماع النقاط التالية : ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات ، تقديم منسق إدارة الجودة الشاملة ، تحديد موعد بدء التطبيق ويكون من هذا بمشاركة منسق الجودة و ممثلين لجميع عمال المنظمة و بحضور مدير التدريب لاعتباره المسؤول عن برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

◀ الموافقة على خطة التطبيق و تخصيص الموارد اللازمة لذلك: وتتم في هذه المرحلة الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، و الموارد المالية اللازمة للتطبيق. أما فيما يتعلق باختيار لمجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق فتتم بعد اختيار فرق العمل المكلفة بالعمليات، حيث توكل لها مهام محددة وفق منهجية يحددها المجلس.

**ثالثاً: المرحلة الثانية (مرحلة التقييم و التقدير)**

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل السابقة حيث يتم إجراء المسوحات والتقديرات و الاستقصاءات، والمقابلات في كل المستويات التنظيمية للمنظمة ، لتقدير إدراكات الأفراد

حول تبني المنظمة لإدارة الجودة الشاملة و هي عملية مهمة قبل انطلاق في عملية التطبيق، و تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

◀ التقييم الذاتي: و الهدف منه تقييم مدى معرفة و قدرة و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة و كذا معرفة العاملين بأدوات الجودة.

◀ التقييم التنظيمي: و يتم في هذه الخطوة تقييم التركيبة البشرية، فمجموعات العمل تتكون من مزيج من الأفكار و المعتقدات التي قد تكون متباينة، لذلك يجب فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، و يتم ذلك عن طريق المقابلة أو الاستقصاء بغية تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة و المرغوب فيها و التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

◀ تقييم رأي الزبائن: لمعرفة درجة رضا زبائن المنظمة، و تحديد ما ينتظره الزبون منها.

#### رابعاً: المرحلة الثالثة (مرحلة التطبيق)

وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ ليم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بالتحسين المستمر، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

◀ انتقاء المدربين الذين سيتولون عملية التدريب على الأدوات التقنية و أساليب تحسين الجودة مثل مخطط باريتو،...

◀ تدريب المدربين و المرؤوسين: بعد تهيئة المدربين، يشرف هؤلاء على تدريب الإدارة، وتتلخص عملية التدريب في:

■ التدريب على غرس فكرة أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة و لأفراد، و كذا توضيح أهم مبادئ و أساسيات إدارة الجودة الشاملة و مدى الاستفادة من تطبيقها.

■ تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

■ تدريب يتعلق بتنمية المهارات للأفراد.

#### خامساً: المرحلة الرابعة (مرحلة تبادل و نشر الخبرات)

تتم في هذه المرحلة دعوة المنظمة لجميع المتعاملين معها الداخليين أو الخارجيين ( وحدات المنظمة، فروعها، الموردين...) للمشاركة في عملية التحسين، كذلك تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى نشر خبراتها و نجاحاتها التي استطاعت تجميعها مع المتعاملين معها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يدعم فرصها الخارجية و يقلل التهديدات.

## IV. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطمح المنظمات من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تطبيق منتجات و خدمات بما يتلاءم و المحيط التنافسي الرهيب، إلا أنه يبقى يوجد العديد من الصعوبات و المعوقات التي تحول دون نجاح إدارة الجودة الشاملة و تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي قابل للتطبيق و من بين تلك الصعوبات نجد:<sup>1</sup>

- غياب روح الفريق لاسيما و أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق العمل المحفزة.
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة.
- غياب أو قصور الإدارة بالمشارك و تركيز السلطة الأمر الذي يقلل من حماس و دافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.

كما توجد صعوبات أخرى تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في:<sup>2</sup>

- تعجل توقع نتائج سريعة للتطبيق.
- تقليد ومحاكاة تجارب المنظمات الأخرى.
- الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من البشر.
- البدء في ممارسة إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق
- الاعتقاد بأن التدريب هو كل المطلوب لممارسة إدارة الجودة الشاملة.
- الفشل في الإعلان عن الإنجازات المحققة، لأن إعلانها يزيد الالتزام و يمثل دافعاً للإنجاز.
- محاولة حل أكثر من مشكلة في وقت واحد، خاصة وأن المشكلات الإدارية التي تراكمت عبر سنوات عديدة يصعب حلها في الحال.
- الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.

<sup>1</sup>اسماعيل صبحي كحيل: إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية(دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين)، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة فلسطين، 2016 ، ص26

<sup>2</sup>عاصم حكيم أبو صافية: اثر التكامل بين التكلفة المستهدفة و إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية و رفع قيمة السهم للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة غزة، فلسطين، 2016، ص59

## المبحث الثاني: أدوات تسيير إدارة الجودة الشاملة

نظرا للأهمية الكبيرة للجودة في مختلف أنواع المنظمات الإنتاجية و الخدمية، و التي تحتاج إلى معرفة بالأساليب و الأدوات الإحصائية الممكن استخدامها في قياس الجودة، و السيطرة عليها من أجل مساعدة متخذي القرارات بتوفير المؤشرات و المواصفات اللازمة في اتخاذ قراراتهم في تطوير و تحسين المنتجات أو الخدمات<sup>1</sup>، لزم على المنظمات الأخذ بالأساليب الحديثة التي تساعد و تساهم في التحسين المستمر للجودة و ضبط الجودة من خلال المساعدة في حل المشكلات و تسهيل عملية عرض البيانات. و يمكن تصنيف هذه الأدوات في ثلاث مجموعات رئيسية وفقا لطبيعة الغرض منها.

1. المجموعة الأولى: و هي الأدوات التي تهدف إلى توليد و بناء الأفكار و تتضمن:

1-مخطط تحليل السبب و النتيجة(Cause Effect Diagram): ظهر هذا المخطط في اليابان وأطلق عليه مسميات مختلفة، و مهما تعددت هذه المسميات فإنها تشير إلى ما يسمى أيضا بالرسم التخطيطي، تحليل السبب و الأثر، مخطط ايشيكاوا، يستخدم بشكل رئيسي لتحديد السبب الجذري لمشكلة أو لعلاقة أو لتحليل ما، كما يستخدم لعرض جميع الأسباب المحتملة أو العوامل المساهمة في المشكل<sup>2</sup>، ثم تبدأ الخطوة التالية في التحليل بأخذ واحدة من المشاكل وتحليل أسباب حدوثها، باستخدام مخطط السبب والنتيجة. إن الغرض الأساسي من المخطط هو التعرف على الأسباب المحتملة والمختلفة للمشكلة ومن ثم الكشف عن جملة الأسباب بالتفصيل عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية ماذا؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟<sup>3</sup> و لن يشير مخطط السبب و النتيجة إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأثر و لكنه سيعرض كل الأسباب المحتملة ضمن قائمة دون معرفة نسبة مساهمة كل سبب.<sup>4</sup> وهناك نوعان لمخطط السبب و النتيجة:

\*شجرة الأخطاء: وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية.<sup>5</sup>

\*خرائط السمكة (هيكل السمكة): حيث توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري(السلسلة الفقرية)، و تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية

<sup>1</sup>محمد عبد العال النعيمي و آخرون: مرجع سابق، ص109

<sup>2</sup>خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص289

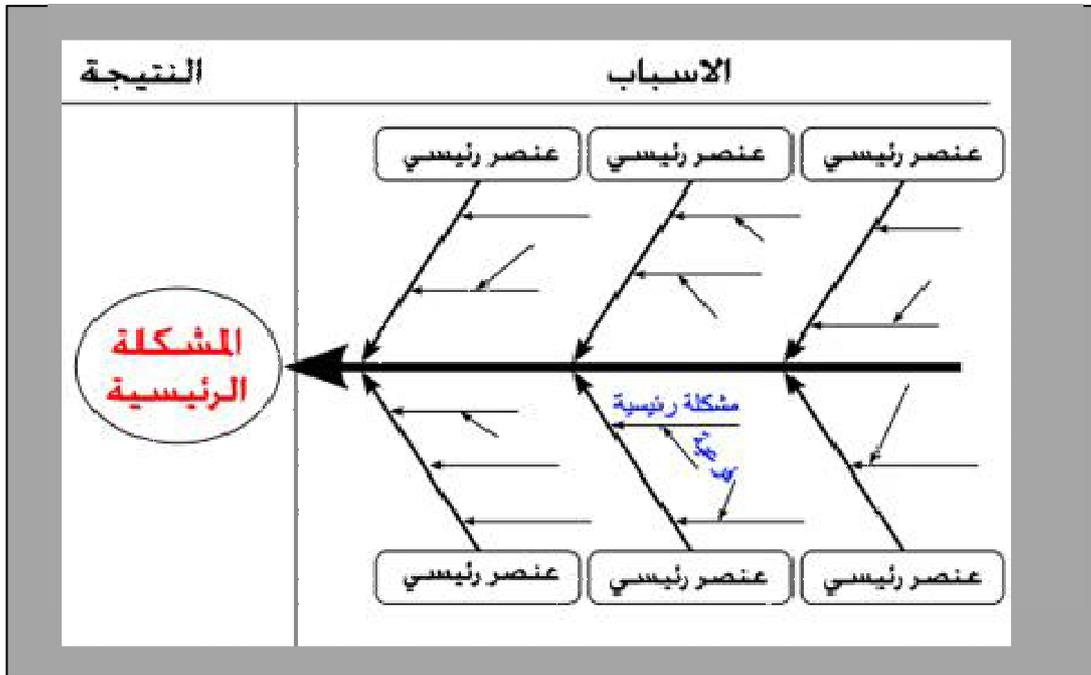
<sup>3</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص93.

<sup>4</sup>خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: مرجع سابق، ص290

<sup>5</sup>سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998، ص392

فتبين على لعظام الفرعية، ويستعان بهذا النموذج لدراسة أسباب المشكلة حسب مستوياتها ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية، كما موضح في الشكل:

الشكل(25): مخطط تحليل السبب و النتيجة



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ:مرجع سابق، ص 21

2-العصف الذهني: و هو أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل المشكلات<sup>1</sup>، بقصد زيادة القدرات و العمليات الذهنية، والتي يترتب عليها توليد واقتراح أفكار جديدة وتقييمها، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد للتفكير والمشاركة في تلك الجلسات وتنمية الأفكار الابتكارية لديهم<sup>2</sup>، يهدف هذا الأسلوب إلى:<sup>3</sup>

- حل المشكلات حلا إبداعيا.

-تحفيز و تدريب تفكير و إبداع أفراد المنظمة.

-خلق مشكلات للمنافس.

II.المجموعة الثانية: و هي الأدوات التي تهدف إلى ترتيب و تنظيم البيانات و تتضمن ما يلي:

1-مخطط باريتو: تعتمد طريقة باريتو على تحديد الأهمية النسبية لمسبب الانحراف عن المسار المطلوب، لغرض تحديد الأولويات الواجب معالجتها وفقا للأهمية النسبية بعد تقسيم المسببات الأكثر

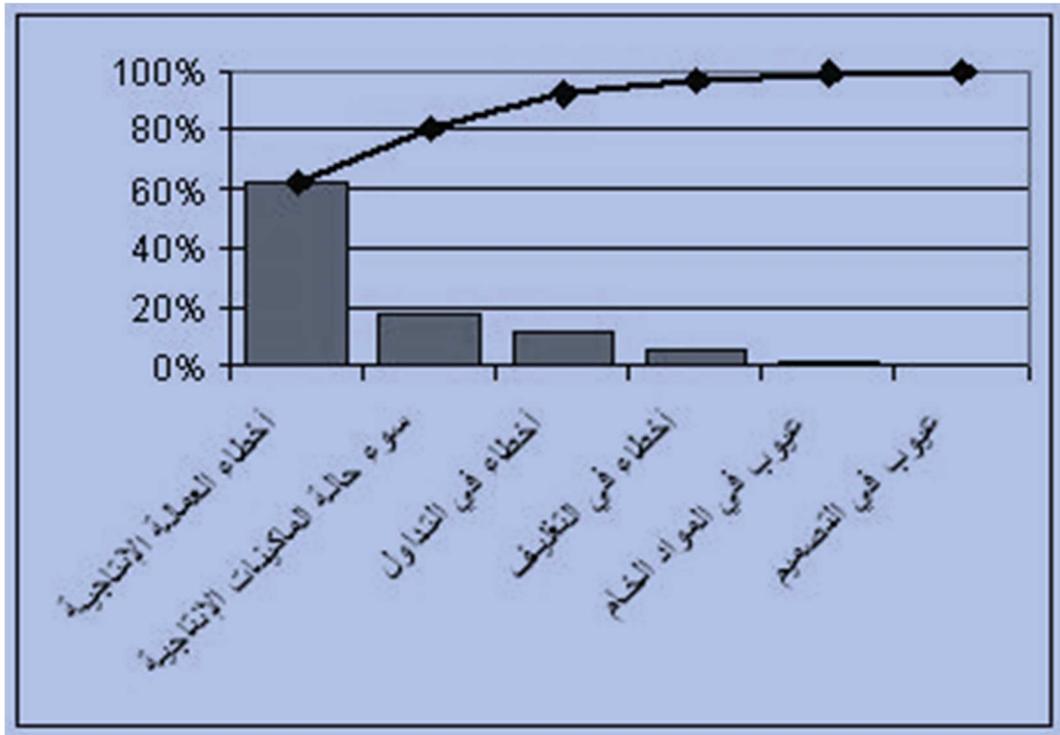
<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح: مرجع سابق، ص54

<sup>2</sup>علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص130

<sup>3</sup>محمد عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص55

تأثيراً و الأسباب الأقل تأثيراً<sup>1</sup>. استخدم هذا الأسلوب (Juran) في مجال ضبط الجودة، قام بتطبيقه في العديد من المجالات، ويرى جوران بان القانون الأساسي في الطبيعة يوحى أن 80% من المشكلات قد حدثت بسبب 20% من الأسباب، لذا فان أفضل وسيلة لتحسين الإنتاج تكمن في عملية تحديد القلة الحيوية و التركيز عليها من أجل الحصول على حلول لما يقارب 80%.

الشكل(26): مخطط باريتو



Source : <http://samehar.files.wordpress.com/2009/01/flow-chartorder.jpg?w=500> consulté le(12/05/2016)

2-مخطط تحليل(تدفق) العمليات: هو عرض بياني لنتائج سير العملية التصنيعية خلال فترة زمنية معينة، تستخدم هذه الخرائط لتحديد ما إذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم، و تقع داخل حدود السيطرة الإحصائية، أم أنها خارج نطاق السيطرة و تحتاج بالتالي إلى بعض التعديلات<sup>2</sup>. فهو يمكننا من فهم الخطوات العملية بسهولة ويساعدنا في البحث على جوانب القصور فيها، على سبيل المثال قد نكتشف أنه ينبغي إضافة خطة في البداية للتأكد من عدم توفر المنتج المطلوب في المخزن وهكذا نستطيع دراسة الخطوات وتحسينها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمد عبد العال النعيمي: مرجع سابق، ص110

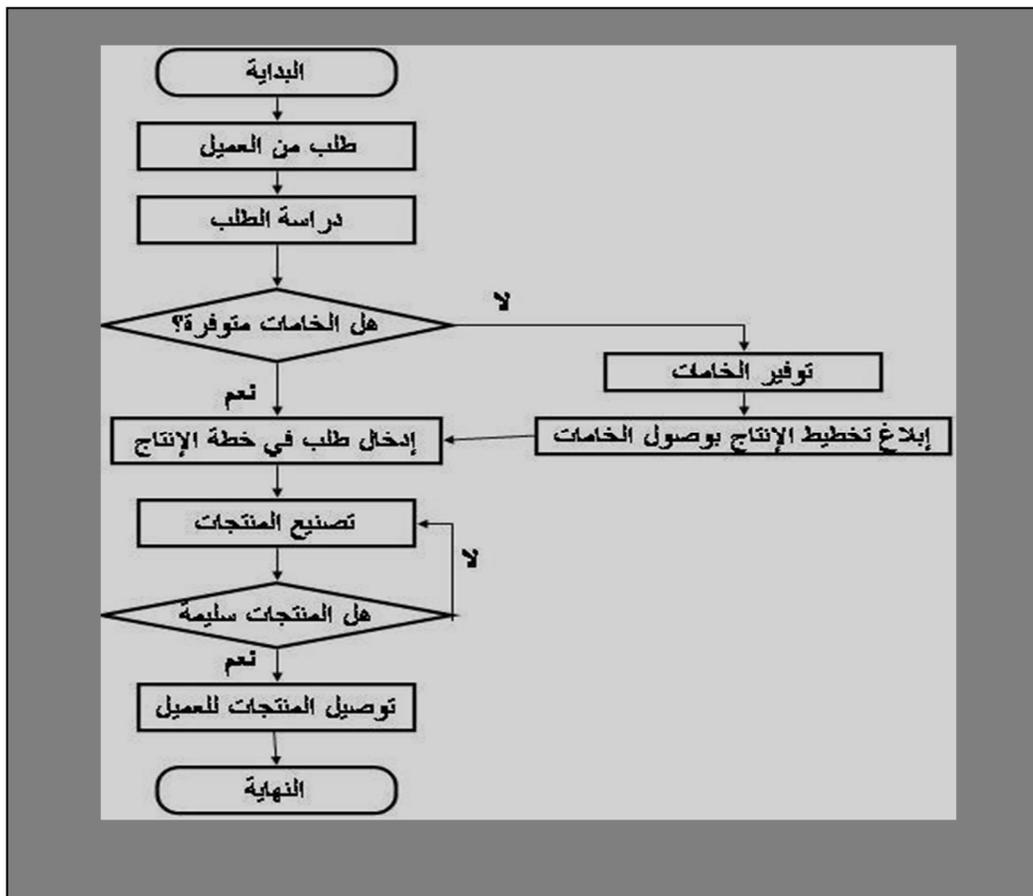
<sup>2</sup>خضير كاسم حمود، روان منير الشيخ: مرجع سابق، ص 300

<sup>3</sup> <http://samehar.wordpress.com/2009/01/11/100108/consulté> le(08/05/2016)

تتبع مخططات التدفق مسار العملية، أو النظام بيانياً باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات. ومخططات التدفق تصف عملية الإنتاج، أو تقديم الخدمة بشكل عام، وأحد الوظائف الأساسية لمخطط تدفق العملية هو تحديد موقع نقاط الاختناق. وترتبط نقاط الاختناق العملية بواحد أو أكثر من أربعة ظواهر رئيسة مرتبطة بمنتج العملية وهي:<sup>1</sup>

- المواصفات الفنية للمنتج.
- متطلبات التكلفة
- متطلبات الحجم.
- متطلبات التسليم في الوقت المحدد

الشكل(27): مخطط تحليل العمليات



المصدر:

Source : <http://samehar.files.wordpress.com/2009/01/flow-chartorder.jpg?w=500> consulté le(12/05/2016)

<sup>1</sup>سلمان العابد: مرجع سابق، ص116

ويتم تحليل العملية من وجهات نظر أطراف عديدة، مثل: الزبون، المورد و العملية وفي تحليل موقف تحسين العملية يتم استخدام تدرج هرمي مكون من خمسة مستويات لقيادة الجهود الإبداعية التي تعزز من أداء العملية وهي:

✓ الإلغاء: أي إلغاء الأنشطة غير ذات القيمة، أو إحلال الجوهر الوظيفي للنشاط بتكنولوجيا متطورة.

✓ التوافق: أي تجميع الأنشطة والتوفيق فيما بينها، من أجل الحصول على تحسين العملية.

✓ تغيير التتابع أو التسلسل: وذلك بفحص التتابع أو التعاقب لعملية التحسين

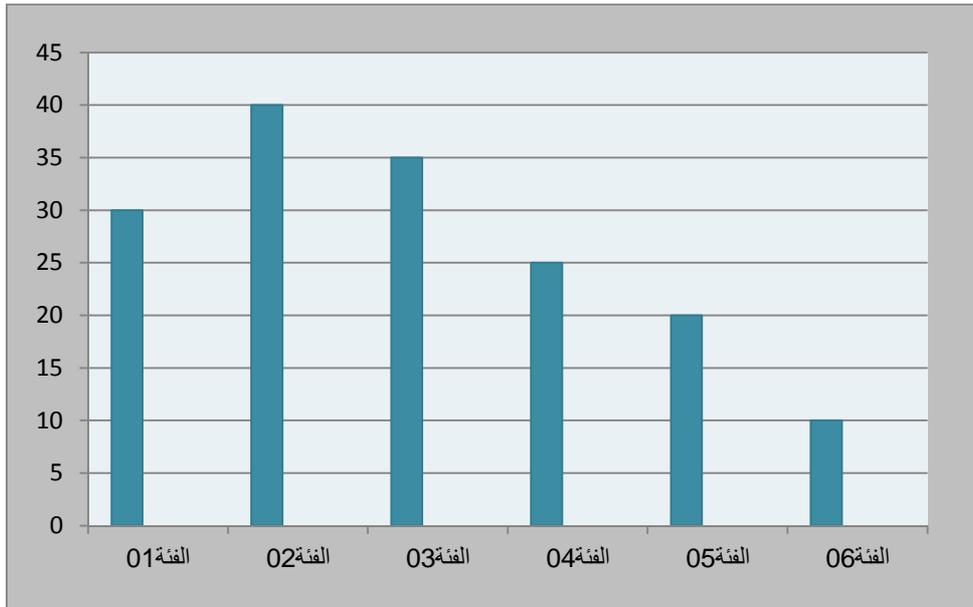
✓ التبسيط: حيث يتم فحص الأنشطة مع وضع توقعات التحسين من خلال تبسيط الأنشطة ذاتها.

✓ الإضافة: وذلك بإضافة عملية جديدة، أو خطوة جديدة بسبب عدم كفاءة العملية؛ وهذا يكون الخيار الأحسن لتحسين العملية

■ المجموعة الثالثة: و هي الأدوات التي تهدف إلى التعرف على المشكلات و تتضمن:

1-المدرج التكراري: يعود تطور هذا الأسلوب إلى الإحصائي الفرنسي (A.M.Gerry) عندما قدم مخططا بيانيا يصف فيه تحليل بيانات الجرائم سنة 1833، و هو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات، يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها و الصورة الطبيعية للمدراج التكراري تمكننا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة.<sup>1</sup>

الشكل(28): المدراج التكراري

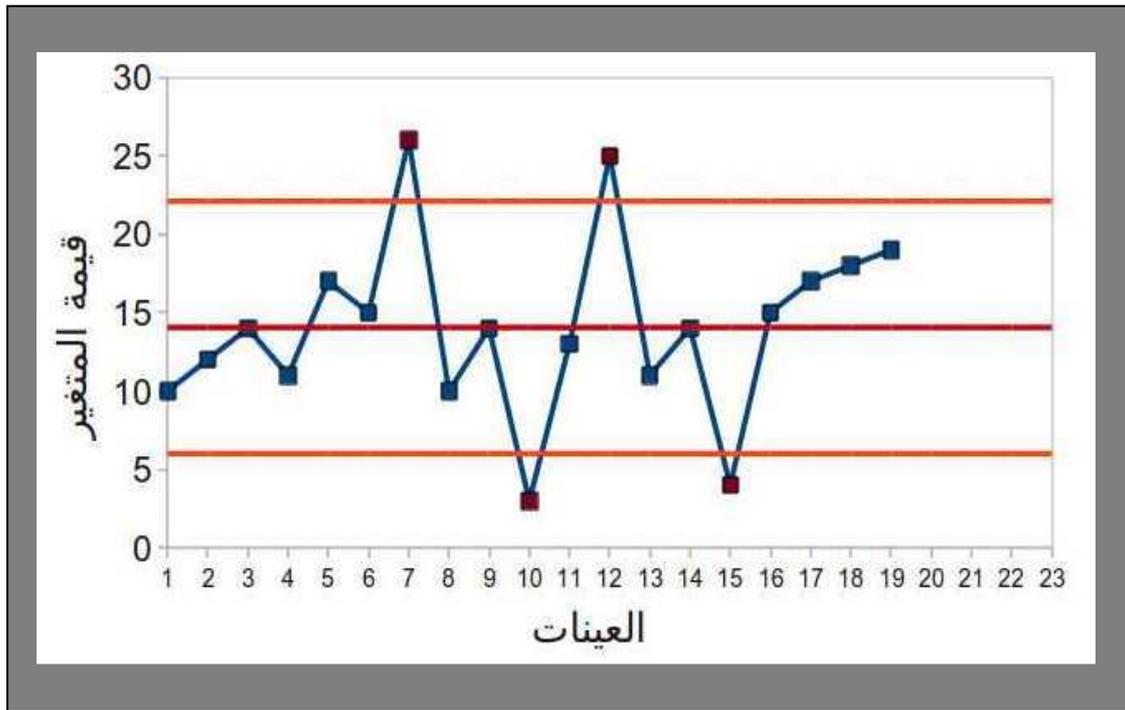


المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: مرجع سابق، ص303

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: مرجع سابق، ص302

2- خرائط الرقابة على الجودة: و تعرف هذه المخططات بأنها خارطة بيانية لغرض تحديد الجودة وفقا للمواصفات المعتمدة، و تساعد في اتخاذ القرار الملائم بشأن سير العملية الإنتاجية. و تعتمد هذه الطريقة على سحب عينات عشوائية من الإنتاج لفترات زمنية مختلفة، و تهدف هذه الطريقة للتعرف على التغيرات التي حدثت على المنتج، و هناك نوعين من التغيرات محتمل أن تحدث أسباب من الصدفة أو أسباب من غير الصدفة.<sup>1</sup>

الشكل(29): خرائط الرقابة على الجودة



المصدر:

Source : <https://samehar.files.wordpress.com/2010/01/chart3.jpg> consulté le:(12/05/2016)

3-المقارنة المرجعية: هي عملية قياس و مقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى، و الهدف من المقارنة المرجعية هو التعرف بصورة أفضل على ما تقوم به المنظمات المتميزة من أعمال و نتائج متميزة كي تستطيع الاستفادة منها في تحسين عملياتها الخاصة. و تتم عملية المقارنة بإتباع مجموعة من الخطوات هي:<sup>2</sup>

1-تحديد العملية الهامة التي تحتاج إلى تحسين.

2-تحديد التنظيم الأنسب في أداء هذه العملية.

<sup>1</sup>محمد عبد العال النعيمي: مرجع سابق، ص112

<sup>2</sup>سونيا البكري:إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص255

3-الاتصال بالتنظيم ذو المعيار المتعاون و زيارته و دراسة أنشطته.

4-تحليل البيانات.

5-تحسين العمليات العامة في التنظيم.

للمقارنة المرجعية ثلاث مستويات:

- المقارنة المرجعية الداخلية و هي التي تتم بين الوحدات و الأقسام داخل المنظمة نفسها<sup>1</sup>.
  - المقارنة المرجعية الخارجية و هي التي تتم بالمقارنة مع تجارب ونجاحات الآخرين للنشاطات المماثلة و غير المماثلة<sup>2</sup>.
  - المقارنة المرجعية مع الممارسة الأفضل فتسعى المنظمات إلى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها و بالتالي فقد تجري مقارنتها مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي قد تؤدي الممارسة الأفضل، وهل هي في نفس الصناعة أو في صناعة أخرى و يتم التركيز في هذا المستوى من المقارنة على العملية نفسها أو موضوع المقارنة<sup>3</sup>.
- تمثل الأساليب الإحصائية عناصر أساسية في إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن استخدامها من قبل المنظمات يسهم في عملية الكشف على الأخطاء والمشاكل، و تكون المنظمة أسرع وصولاً إلى تحسين العمليات، إذ تعد الأساليب الإحصائية الأساس في التعامل مع المشكلات وأساليب حلها، وعدم اعتماد المنظمات على مثل هذه الأساليب أو لأساليب أخرى(لم تذكر) يعني أنها غير قادرة على أداء وظائفها وبالتالي عدم قدرتها على القيام بالتحسينات المطلوبة في المنتجات و الخدمات التي تقدمها.

<sup>1</sup>محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2004 ، ص195

<sup>2</sup>مهدي السامرائي:مرجع سابق، ص239

<sup>3</sup>محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) مرجع سابق، ص196

## المبحث الرابع: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مفهوم منفردا بحد ذاته، بل هي مجموعة من المفاهيم المرتبطة بعضها البعض لكي تشكل مدخلا شاملا و كاملا لأداء العمل، فأسهم العديد من الخبراء و المختصين و الباحثين في مجال الجودة في بلورة مفهومه و تعزيزه و تعميق أهميته، و في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى ذكر أبرز إسهامات بعض رواد هذه الفلسفة.

1. إسهامات إدوارد ديمينج (Edwards.Deming) : إدوارد ديمينج من أبرز رواد هذا المنهج و من الذين أسهموا في تطويره، يلقب بأنه أب ثورة إدارة الجودة الشاملة، في الوقت الذي لم يكن فيه معروفا بشكل كبير في بلده. قام ديمينج بوضع الأسس العلمية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة يرى أنها أساس إحداث التحويل في الصناعة الأمريكية، و أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة و ليس فقط لإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

تركزت أفكاره الرئيسية في المجالات التالية: المبادئ الأربعة عشر، النقاط السبعة القائلة، دائرة (Deming)

• المبادئ الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة: حدد ديمينج أربع عشرة نقطة لإدارة الجودة الشاملة تمثلت في:<sup>2</sup>

- 1- إنشاء أهداف ثابتة اتجاه تحسين المنتج والخدمة.
- 2- تبني فلسفة عمل جديدة.
- 3- تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة.
- 4- التوقف عن ممارسة تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية.
- 5- التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى الجودة ويساهم تدريجيا بتقليل التكاليف.
- 6- اعتماد طرق حديثة في التكوين مع التأكيد على أن يتم التكوين بشكل مستمر.
- 7- إنشاء مراكز للتدريب الفعال.
- 8- و جود قيادة فعالة.
- 9- إزالة الخوف الذي قد يحرم العمال من الوصول إلى مستوى الابتكار و الإبداع.

<sup>1</sup>حاتم عثمان محمد خير: نحو أداء متميز للحكومات (تجربة جمهورية السودان)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص4

<sup>2</sup> Gerald.Suarez :Three Experts on Quality Management(Philip B. Crosby,W. Edwards Deming,Joseph M, Juran) ,Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership TQLO Publication, N° 9202,July 1992,p12

- 10-إزالة الحواجز بين الإدارات.
- 11-إزالة الشعارات التي تضع أهداف الحث على صفر معيب في الإنتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة للإنتاج.
- 12-إلغاء الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما أنجزوه.
- 13-إعداد برنامج قوي للتعلم و التحسين.
- 14-إشراك جميع العاملين في المنظمة في انجاز عمليات التغيير، فكل واحد مسؤول عن التغيير.
- الأمراض السبع القاتلة:** و تمثل أمراض تنظيمية، تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي على الإدارة تجنبها و هي:<sup>1</sup>

- 1- غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
  - 2- التركيز على الأهداف والمكاسب القصيرة الأجل.
  - 3- تكاليف المعالجة المفرطة، و الذي يؤدي إلى زيادة التكلفة الكلية للإنتاج.
  - 4- اتخاذ القرارات بالاعتماد على النماذج الكمية من دون مراعاة الاعتبارات اللاكمية.
  - 5- تقييم الأداء بالاعتماد على الملاحظات و الأحكام الشخصية.
  - 6- التكاليف المفرطة للاستشارات القانونية.
  - 7- تخطي الوظائف بالنسبة للمديرين، أي عدم الاستقرار و كثرة تنقلات المديرين.
- حلقة التحسين المستمر لـ Deming:** و هي دائرة لتحسين جودة المنتج تبدأ بالتخطيط له في ضوء نتائج الأبحاث عن الزبون (خط-Plan) ، ثم إنتاج المطلوب (نفيذ-Do)، و فحصه للتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية (فحص-Chek)، ثم المباشرة في إجراءات التحسين (قم بالتحسين-Act) المخطط له<sup>2</sup>
- ii. **إسهامات جوزيف جوران (Josef.Juran)**

و هو مستشار و باحث أمريكي، صاحب المقولة الشهيرة " لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخطط لها"<sup>3</sup>، تبع ديمينج إلى اليابان عام 1954سأهم في تطوير نظريات إدارة الجودة الشاملة،

<sup>1</sup> Gerald.Suarez :Three Experts on Quality Management (Philip B.Crosby,W. Edwards Deming, Joseph.M. Juran),op,cit,p12

<sup>2</sup>إبتسام حسيني: مرجع سابق، ص 74

<sup>3</sup> Bound.Greg & al: Beyond Total Quality Management (To Word The Emerging Parading), McCaw, Hill, India, Singapore, 1994, p77

وذلك من خلال ما قدمه من كتابات، كالكتاب الذي أصدره عام 1950 و أسماه بـ " السيطرة النوعية" أو "رقابة الجودة"، أيضا " دليل ضبط، تخطيط وتحليل الجودة، وقيادة الجودة"<sup>1</sup>. ومن إسهاماته:

• **الخطوات الرئيسية للعمل:** قدم جوران ثلاث مبادئ يرى وجوب الالتزام بها كبداية لتحسين الجودة وهي:

1- أن تبنى التحسينات على أسس صحيحة توجه لجوانب محددة، وأن تفهم على أنها ضرورة ملحة.

2- أن يتم إعداد برنامج تدريبي مكثف عن الجودة الشاملة.

3- أن تكون هناك قيادة واعية بأهمية الجودة الشاملة وملتزمة بها.

• **الخطوات العشرة لتحسين الجودة:** قدم جوران عشرة خطوات عملية لتحسين الجودة وهي:<sup>2</sup>

1- الحاجة إلى بناء وعي واستغلال فرص المحيط للتطوير.

2- تحديد أهداف التحسين.

3- تنظيم الوصول إلى الأهداف من خلال مجالس الجودة.

4- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، مع مراعاة أولويات المعالجة.

5- تزويد الأفراد بالتدريب اللازم.

6- تنفيذ المشاريع الهادفة لحل المشاكل.

7- تحضير تقارير عن سير العملية، أي مراقبة التنفيذ وتقديم التقارير عن مدى التقدم في العمل.

8- الاعتراف بمجهودات الأفراد.

9- المحافظة على النتائج المحققة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

10- المحافظة على قوة الدفع في التحسين من خلال دليل التحسين السنوي للنظام وللعمليات في

المنظمة.

• **ثلاثية جوران:** قدم جوران ثلاث مراحل للجودة والتي تمثل بمجملها ما أطلق عليه اسم إدارة الجودة

كعملية وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، وتحسين الجودة.<sup>3</sup>

1- تخطيط الجودة: وفيه يتم تحديد الزبائن، حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، أهداف الجودة، تصميم السلعة

بمواصفات تلبي حاجات ومطالب وتوقعات الزبائن أو تفوقها، إيصال الخطط إلى جميع العاملين في

المنظمة.

<sup>1</sup>مهدي السامرائي : مرجع سابق، 92

<sup>2</sup> John.S.Oakland : **Total Quality Management text with cases**, 3<sup>rd</sup> Edition, USA, 2003,p19.

<sup>3</sup>رياض رشاد البنا:إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون، التعليم الابتدائي، جودة شاملة ورؤية جديدة، 21 جوان، 2006،

2-ضبط الجودة: وفيها يتم قياس الأداء الفعلي بالأداء المطلوب أو بالمعايير الموضوعه للجودة، الاستمرار في الرقابة باستخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة أوجه القصور والمشكلات.

3-تحسين الجودة: وفيه يتم تحديد ما يلزم للتحسين، إعداد خطة عمل لكل فريق تحدد فيها مسؤولياته اتجاه الجودة والتحسين حتى يمكن تحقيق النجاح المطلوب، تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر، تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على القيام بعمليات التحسين في شكل فرق عمل مسؤولة عنها، مع جعل عملهم يتم تحت إشراف مجلس الجودة، تهيئة المستلزمات الكافية لإنجاح عمل الفريق، إعداد التقارير عن مدى إنجاز عمليات التحسين.

• استخدام مبدأ باريتو: استخدم جوران مبدأ باريتو للتخلص من الأنشطة التي تسبب مشكلات رئيسية(ذكر في أدوات تسيير الجودة).

III. إسهامات كروسبي (Philip.Crosby): يعد كروسبي أحد الثلاث الرواد البارزين في مجال إدارة الجودة الشاملة، و عرف بمفهوم الإدارة الخالية من العيوب و محاولة منع إنتاج البضائع المعيبة ذات جودة منخفضة<sup>1</sup>، أي أن يتم العمل بشكل صحيح من البداية، أي الوقاية و ليس متابعة الأخطاء(منع حدوث الأخطاء).

•خطوات تحسين الجودة: لتحسين الجودة يتطلب ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لأنه منهج جديد.
- 2- تشجيع الأفراد العاملين على وضع أهداف تتعلق بتحسين الجودة لأن ذلك يشكل حافزا لهم على إنجازها.
- 3- تشكيل مجالس خاصة بالجودة تعمل بشكل سوي وتجتمع بشكل مستمر لتحقيق هدف وجودها وخاصة للإطلاع عن مدى التقدم في مجال تحسين الجودة .
- 4- تأكيد الالتزام بالخطوات السابقة في كل مرة، وفي ذلك تأكيد على أن برامج تحسين الجودة لا تتوقف أبدا .
- 5- تقدير جهود كل الذين كان لهم الفضل في إنجاز برامج تحسين الجودة.

<sup>1</sup>خضير كاضم حمود، روان منير الشخ: مرجع سابق، ص 39  
<sup>2</sup>نفس المرجع، ص ص39-40

6- تكوين فرق لتحسين الجودة من أفراد المنظمة تسهر على وضع وإدارة ومراقبة برامج تحسين الجودة.

7- توعية كل أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم بالجودة مع العمل على تحسين مستوى معرفتهم عنها.

8- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

9- اعتبار صفر عيوب كمعيار للأداء.

10- اعتبار تكلفة الجودة على أنها مقياس للأداء وتمثل بالتحديد تكلفة عدم المطابقة(الثلث الذي تدفعه المنظمة لعدم المطابقة مع المواصفات).

11- تقدير تكاليف الجودة و توضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية.

12- تكوين مجالس للجودة لتعزيز الاتصال المستمر.

13- إيمان و اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة مع الالتزام بالتحسين المستمر لها و بوضع إستراتيجية خاصة بها.

14- تدريب المشرفين بالشكل الذي يضمن مساهمتهم و أدائهم في مجال تحسين الجودة.

• مفهوم العيوب الصفرية: لقد كان كروسبي صاحب مفهوم العيوب الصفرية وحسبه فهو يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، والتي تقبل بوضع هدف 95 أو 98% بدون عيوب في التوريد وتقبل العيوب التي تفوق هذا المعدل، و في هذا يقول رئيس شركة "ماتسوشيتا" من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونخفق في تحقيقه على أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق. لقد خالف كل من ديمينج و جوران، فيليب كروسبي حول فكرة المعيب الصفرية، ويرى جوران أن العيوب الصفرية أمر يتعارض مع قانون تناقص الغلة، بمعنى أن الجودة عند نقطة معينة إذا ادخل عليها تحسينات أكثر ستكون أكثر تكلفة عن تحمل مستوى الفشل، أما ديمينج فيقول بأنه لا يؤيد استخدام شعار العيوب الصفرية لقوة العمل، فهو يرى أن العامل له رقابة محدودة على العوامل التي يمكن أن تكون سببا في تدهور الجودة، كما يؤكد على ضرورة تحمل الإدارة مسؤوليتها في بناء الجودة للنظم والأدوات والخامات التي يستخدمها العامل<sup>1</sup>.

IV. ايشيكاوا (Ishikawa): نادى ايشيكاوا إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث عرفت لاحقا بمخطط Ishikawa ، ولقد اعتبر أن الزبون ليس الشخص الذي يدفع الأموال لشراء المنتجات النهائية، وإنما يدخل ضمنيا في الأفراد العاملين في المنظمة. تقوم فلسفة ايشيكاوا الياباني على نشر التعليم

<sup>1</sup>قويدير عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس، 2005، ص229

والتوعية بين العاملين، و اعتبر أن القيمة الحقيقية تتمثل في استخدام فرق العمل، وفي حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة، و أن دور حلقات الجودة هو تحديد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا. و يمكن تلخيص أهم ما جاء به في:<sup>1</sup>

● **خطوات ضبط الجودة لـ اشكاوا:** قدم اشكاوا مجموعة من المبادئ لضبط الجودة تمثلت في:

1- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها.

2- التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في تطوير الجودة.

3- تكوين حلقات ضبط الجودة .

4- تطبيق الأساليب الإحصائية.

● **حلقات الجودة:** التي يقول فيها ايشيكاوا على أنها مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 04 و 07

عمال، على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعياً، تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتطوير الأداء وتحسينه، ومراعاة البعد الإنساني في العمل، وإبراز القدرات الإنسانية، و اعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر<sup>2</sup>. فتمثل إذن حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، يقوم أسلوب الإدارة من أسفل إلى أعلى، فيجتمع العاملين معا و في فترات دورية لمناقشة الطرق المختلفة لتحسين المنتجات و العمليات، فلا تعتبر حلقات الجودة مصدرا قيما للحصول على مدخلات من العاملين فقط و لكن أيضا لتحفيز العاملين إذا تم تخطيطها بطريقة صحيحة و إظهار اهتمام الإدارة بأفكار العاملين<sup>3</sup>.

● **مخطط السبب و الأثر:** أداة إحصائية، تستعمل لتحديد مشاكل وقوع الخطأ و السبب في وقوعه(ذكر في أدوات تسيير الجودة).

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup>قويدر عياش: مرجع سابق، ص 229

<sup>3</sup>سونيا محمد البكري: تخطيط و مراقبة الإنتاج ، مرجع سابق، ص 245

## المبحث الخامس: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عند شروع المنظمة في البدء بتطبيق الجودة، يحتاج ذلك إلى توفير الكثير من الجهود المتناسقة و أن تعمل بكل جهودها و طاقتها على توفير مقومات أو أسس لنجاح التطبيق الصحيح للجودة. فتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة.

## 1. إسهامات الباحثين في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إذا التزمت المنظمة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و طبقت بفعالية فإنها ستنتج حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة. إلا أنه تعددت آراء الباحثين على عدد المبادئ التي تركز عليها تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و التي يمكن إيجازها في:

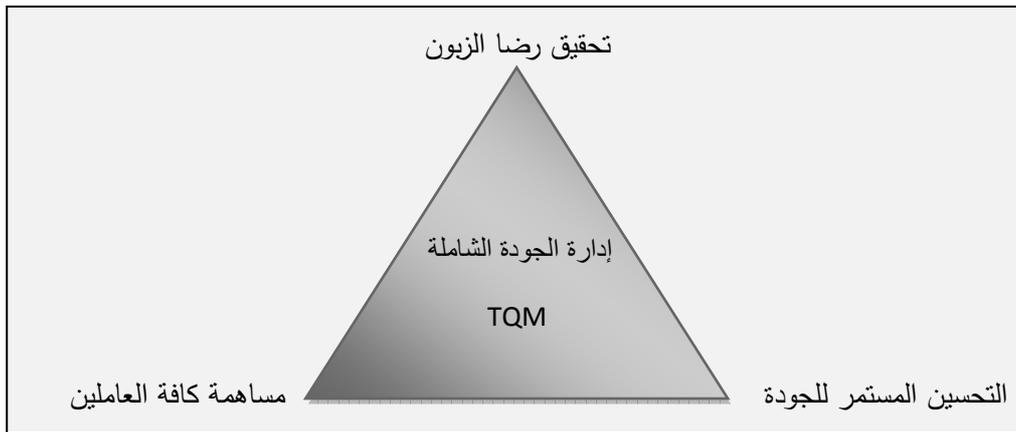
➤ الرأي الأول: ل(خضير حمود)، حيث وضح من خلال الشكل الموالي أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على ثلاث مبادئ أساسية هي:

1- تحقيق رضا الزبون.

2- مساهمة العاملين كافة.

3- التحسين المستمر.

## الشكل(30):مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 197

➤ الرأي الثاني: و قدم الباحث (Bobengt) خمسة مبادئ تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تمثلت في:<sup>1</sup>

1- التركيز على الزبون.

2- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

<sup>1</sup>مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جسيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 330

3- التركيز على العملية.

4- التحسين المستمر.

5- التزام جميع الأفراد.

➤ الرأي الثالث: يتفق مجموعة من الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة لها ستة مبادئ رئيسية هي:<sup>1</sup>

1- التركيز على الزبون.

2- التركيز على العمليات والنتائج معاً.

3- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.

4- تدريب وتنمية خبرات القوى العاملة.

5- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

6- المعلومات المرتردة (إرجاع الأثر).

➤ الرأي الرابع: كما اتفق بعض الباحثين على وجود سبعة أسس تسمح بالتطبيق الفعال لإدارة الجودة

الشاملة تمثلت في:<sup>2</sup>

1- دعم الثقافة التنظيمية.

2- المشاركة والتمكين.

3- التخطيط الإستراتيجي للجودة

4- التدريب.

5- التزام الإدارة العليا بالجودة.

6- التحسين المستمر.

7- التركيز على الزبائن.

من خلال عرض آراء بعض الباحثين لأسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ عدم استقرار الباحثين على عدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة. إلا انه رغم اختلاف وتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد هذه المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مجموعة منها يمكن تفعيلها على نحو يمكن المنظمة من التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة و الارتقاء بأدائها، و الجدول الموالي يلخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق منظور عدد من الباحثين و المنظرين:

<sup>1</sup> اسحر قدوري: الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، الجامعة المستنصرية، عدد 14، الجزء الأول، 24-25 تشرين الأول، 2010، ص167

<sup>2</sup> سلمان عبيد: مرجع سابق، ص112

الجدول(08): مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض الباحثين

مبادئ TQM														
تصميم و تطوير الخدمة	لوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	التغذية العكسية	الصيانة المشتركة	توفر الأساليب الإحصائية	الثقافة المرنة	التمكين و التقدير	الحوافز و المكافأة	لإدارة بالعمليات	القرارات مبنية على الحقائق و الواقع	التعلم و التدريب	مشاركة العاملين	القيادة الفعالة	التحسين المستمر	التركيز على الزبائن
	*			*						*	*			*
	*							*			*	*	*	*
	*								*		*		*	*
									*	*	*			*
*					*				*		*	*	*	*
				*				*	*	*	*	*	*	*
*									*		*	*	*	*
				*					*	*	*	*	*	*
	*											*		*
								*	*	*	*	*	*	*
								*	*	*	*	*	*	*
							*	*	*	*	*	*	*	*
								*	*	*	*	*	*	*
*	*		*			*			*	*	*	*	*	*
		*		*			*		*	*	*			*
	*							*	*	*	*	*	*	*
		*						*	*	*	*	*	*	*
3	6	2	1	4	1	1	2	6	8	10	18	13	16	20
15	30	10	5	20	5	5	10	30	40	50	90	65	80	100
المجموع														
النسبة %														

المصدر: صباح أنور اليونس: مرجع سابق، ص48

من خلال الجدول(08)، نلاحظ أنه تحصل مبدأ التركيز على الزبون نسبة(100%)، ومبدأ مشاركة العاملين نسبة (90%)، و تحصل مبدأ التحسين المستمر نسبة(80%) ، كما تحصل مبدأ القيادة الفعالة نسبة (65%). أما بقية المبادئ فتراوحت نسبتها ما بين(50%) إلى (5%).

كما قدم عدد من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة منهم (krajewski) و مجموعة من رواد إدارة الجودة الشاملة (Edwards.Deming, Josef.Juran, Philipe.Crosby, Ishikawa) ، مجموعة من المبادئ التي تمثل دعائم أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على النحو المقدم في الجدول:

الجدول(09): مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق إسهامات روادها

إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة				مبادئ إدارة الجودة الشاملة
Ishikawa	Philipe.Crosby	Josef.Juran	Edwards.Deming	
-تطبيق الأساليب الإحصائية في حل المشاكل.	-إيمان و اقتناع القيادة(الإدارة العليا) بأهمية الجودة.	-وجود قيادة واعية بأهمية الجودة و ملتزمة بها. -استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات. -التزام القيادة بتهيئة المستلزمات الكافية لإنجاح عمل الفريق.	-وجود قيادة فعالة. -تركيز القيادة على الأهداف و المكاسب طويلة الأجل. -تجنب تخطي الوظائف بالنسبة للمديرين. -اتخاذ القرارات بالاعتماد على النماذج الكمية.	وجود قيادة فعالة
-مساهمة حلقات الجودة في إدخال التحسينات المستمرة. -تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل.	-التأكيد على برامج التحسين لا يتوقف أبدا. -توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية. -تصحيح المشكلات عند حدوثها.	- تبنى التحسينات على أسس صحيحة -تحديد أهداف التحسين. -تحديد ما يلزم للتحسين.	-وضع أهداف ثابتة. -اتجاه المنتج و الخدمة. -تبني فلسفة عمل جديدة. -تحسين و بصورة مستمرة مستوى العمليات الإنتاجية و الخدمية.	التحسين المستمر
-تكوين حلقات جودة التي يتمكن خلالها مشاركة العاملين. -مشاركة العاملين في	-تشجيع الأفراد على وضع أهداف تتعلق بتحسين الجودة. -تحفيز العمل	-إعداد برنامج مكثف عن الجودة الشاملة. -تزويد الأفراد	-إنشاء مراكز للتدريب الفعال. -اعتماد جديدة في التكوين و بشكل	

المشاكل المتعلقة بالجودة. -نشر التعليم و التوعية بن الأفراد.	الجماعي. -تكوين فرق لتحسين الجودة.	بالتدريب اللازم. -تتمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين. -إعداد خطة عمل للفريق و تحديد مسؤولياته اتجاه الجودة و التحسين.	مستمر. إزالة الخوف الذي يمنع من الابتكار و الإبداع. -إزالة الحواجز بين الإدارات. -إعداد برنامج قوي للتعلم و التحسين. -إشراك جميع العاملين في إنجاز عمليات التغيير.	مشاركة العاملين
--	--	--	---	-----------------

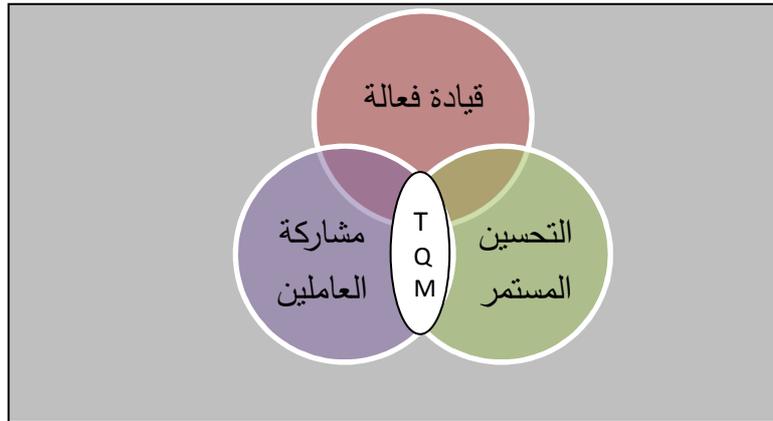
المصدر: مناصرة رشيد: مرجع سابق، ص 10-11

و بناء على ما تقدم من الجدولين أعلاه(08) و(09) يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ التي حصلت على اتفاق كبير من طرف مجموعة من الباحثين و التي فاقت نسبة اتفاق الباحثين حولها (50%) لاعتمادها في هذه الدراسة، كأهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع استبعاد مبدأ التركيز على الزبون و ذلك لأنه تم اعتماده كأحد أبعاد قياس الفعالية التنظيمية.

كما يمكن القول أن مجموع هذه المبادئ تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، كون المنتج (سلعة- خدمة) يمثل جوهر العمل المنجز وجودتها تبدو مستحيلة من دون تحقيق الجودة في العملية التي بدورها تبدو غير ممكنة إذا لم تقوم المنظمة بالتحسين المستمر للعمليات، وهذا التحسين لن ينجح إذا لم تتوفر قيادة فعالة، تنعكس بالتزام قوي بدءاً من المستويات العليا للإدارة نزولاً إلى المستويات الدنيا و التي تمثل الدعامة الساندة لجميع المبادئ الأخرى، وأن عدم استقرار إحدى المبادئ سيؤثر في استقرار المبادئ الأخرى<sup>1</sup>. و هذا راجع إلى وجود تفاعل و تكامل فيما بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و اعتماد بعضها على بعض<sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي تفاعل مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في الدراسة:

<sup>1</sup>صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص160  
<sup>2</sup>صباح أنور اليونس: مرجع سابق، ص49

الشكل (30): مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة و دراسات سابقة

## II. مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة

إن التزام المنظمة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها على نحو متكامل سيفضي إلى عدد من النتائج منها ما هو بآثار داخلية ومنها ذات آثار خارجية. فعلى المستوى الداخلي يسهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء المنظمة الكلي، سواء فيما يرتبط بوظائف المدراء أو العاملين، وزيادة روح الانتماء والولاء والمشاركة، فضلاً عن تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال والتكاليف بمختلف أنواعها، وكذلك جعل إجراءات العمل أكثر سهولة وإتقان من خلال نشر نظم العمل والطرق الإجرائية والتعليمات التي تتوافق مع معاني الجودة، أما على المستوى الخارجي يتوقع زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بما يمكنها من البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب الالتزام بها في تطبيق هذه الفلسفة الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، فبعضهم يرى أنها دعائم وآخرون يعدونها مراحل تطبيقية<sup>2</sup>، و آخرون يعتبرونها مرتكزات إلا أن جميع الآراء تنصب على أهمية الفهم الصحيح لأهداف و أدوات هذه الفلسفة حتى تضمن المنظمة تحقيق أهدافها المرجوة من تطبيق هذه الفلسفة. وعموماً هناك مجموعة من المبادئ التي تم استخلاصها من دراسات سابقة و إسهامات رواد هذه الفلسفة كما ذكر سابقاً، و التي تعد المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي:

<sup>1</sup>صفاء محمد العاني: دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي (بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 67، 2012، ص390  
<sup>2</sup>صلاح عباس هادي: مرجع سابق، ص160

## أولاً: القيادة فعالة

إن التزام المنظمة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يستدعي وجود قيادة فعالة تقوم بصياغة إستراتيجية محددة الأهداف و الوسائل، و تخصيص الموارد المادية، المالية أو البشرية اللازمة، أو إحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في ثقافة المنظمة بما يتلاءم وثقافة إدارة الجودة الشاملة، و يتوجب عليها إعادة صياغتها وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليها بالبنية التحتية اللازمة لإحداث التغيير الناجح<sup>1</sup>. و لابد أن يبدأ التغيير والتطبيق في قمة الهرم التنظيمي، أي من الإدارة العليا، ثم ينحدر للمستويات الدنيا<sup>2</sup>. و تمثل القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف<sup>3</sup>. و على القيادة الفعالة التي تسعى إلى تبني إدارة الجودة الشاملة و تحقيق النجاح في تطبيقها أن تقوم بمهامها المتمثلة في<sup>4</sup>:

- إعطاء الأولوية للزبائن الداخليين والخارجيين والعمل على حل المشاكل من وجهة نظرهم.
- التركيز على منع المشاكل والصراعات بين فرق العمل.
- تمكين العاملين و الذي يتحقق بدرجة ثقة القائد بالعاملين وإمكانياتهم وقدراتهم على أداء المهام.
- العمل على استمرارية التحسين.
- العمل على تشجيع الأفراد.
- النظر إلى الأفراد على أساس أنهم موارد أساسية في المنظمة يجب الحفاظ عليها.
- التنبؤ بالمشكلات وشبكة الحدوث و الاستعداد لمواجهتها.
- العمل على نشر المعلومات الخاصة بالجودة.
- اختيار الموردين على أساس الجودة ووقت تسليم المنتج، و ليس على حساب سعره.
- الاعتراف بمجهودات العاملين ومساهماتهم مما يجعل العامل يحس بالفخر والسعادة نتيجة للاعتراف والمكافئة التي يتلقاها من القائد، أي تحفيز العاملين.
- القدرة على معرفة مساهمات الأفراد الفردية.

و عليه أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من وجود قيادة فعالة، وإن نجاح أو فشل عمليات إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام المدراء في جميع المستويات لتلك النشاطات وذلك من خلال تكريس الجهود

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان: مرجع سابق ، ص 104

<sup>2</sup>سلمان عبيد: مرجع سابق، ص 113

<sup>3</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 65

<sup>4</sup> N.Srinivasa.Gupta: **Total Quality management**, McGraw-Hill ,2<sup>nd</sup> Edition, New York ,2009,p13.

والموارد ووضع الأسبقيات، ونقل هذا الالتزام إلى العاملين ليأخذ صورة اقتناع والالتزام بمفهوم الجودة الشاملة وآلياتها ومبادئها.<sup>1</sup> و تعد وجود قيادة فعالة في المنظمة المبدأ الأساسي لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ثانياً: التحسين المستمر

يهدف منهج إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر على مستوى الجودة، مستوى الاستثمار البشري، و على مستوى التنظيم.<sup>2</sup> فيمثل التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة،<sup>3</sup> و بلغة اليابانيين معناه (kaizan) و هي فلسفة معناها التحسين أساسها البحث المستمر من الداخل إلى الخارج تهدف للقضاء على أنواع التبذير و تفادي المشاكل الناتجة عن هفوات العمل و ارتكاب الأخطاء لأن الأخطاء ناتجة عن وجود هفوة لهذا يجب وضع موانع لمثل هذه الهفوات،<sup>4</sup> و يقصد بالتحسين المستمر " المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد مسبقاً و معرفة أسبابها و معالجتها قبل وقوعها و التطلع باستمرار إلى طريق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون و المستهلك"،<sup>5</sup> كما يقصد به "البحث المستمر عن الطرق التي تؤدي إلى تحسين العمليات، و هذا بمقارنة التطبيقات المتميزة و تنمية الشعور لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة و العمليات"،<sup>6</sup> فهو إذن السعي المتواصل لتطوير وتحسين السلع والخدمات والعمليات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، والتقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع والخدمات.<sup>7</sup>

حدد كل من (Vondermbse & Swihel) مكونات التحسين المستمر ب:<sup>8</sup>

1-تمهيط و توثيق الإجراءات.

2-تعيين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

3-استخدام طرق التحليل و أدوات حل المشاكل.

<sup>1</sup>هاشم فوزي العبادي، أفنان عبد علي الأسدي: تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 16 ، العدد 59 ، 2010، ص19

<sup>2</sup>قاسمي كمال: إدارة التغيير(المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير)،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص56-57

<sup>3</sup>كايزن Kaizen: هي فلسفة يابانية، اشتهر بها "ماساكي إمامي" و هي كلمة تتكون من شقين "Kai" و معناها التغيير و "Zen" و تعني الجيد.

<sup>4</sup>قالته اليامين: إدارة المخزون، إيراك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2008، ص75

<sup>5</sup>محمد الطراونة:الجودة الشاملة و القدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني، 2002، ص 37

<sup>6</sup>إيمان عسكر حاري، علاء الدين حسن: مستلزمات ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بتحسين العمليات المصرفي (دراسة تطبيقية مصرف الرافدين،بصرة بفروعه الثلاثة)، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، 2009، ص5

<sup>7</sup>قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي(دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)، دراسات العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية المال والأعمال، الأردن، المجلد 42، العدد02، 2015، ص416

<sup>8</sup>خضير كاظم حمود:إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص45

4-استخدام حلقة ديمينج للتحسين.

هناك عدة طرق يمكن للمنظمة الاستعانة بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل إنجاح فكرة الاستمرار في تحسين الجودة و من أهم هذه الطرق:

❖ حلقة (Deming) و التي تعتبر من أهم المداخل المعروفة في مجال مراحل عمليات التحسين المستمر، حيث وضع أربع خطوات لعملية التحسين كمايلي:<sup>1</sup>

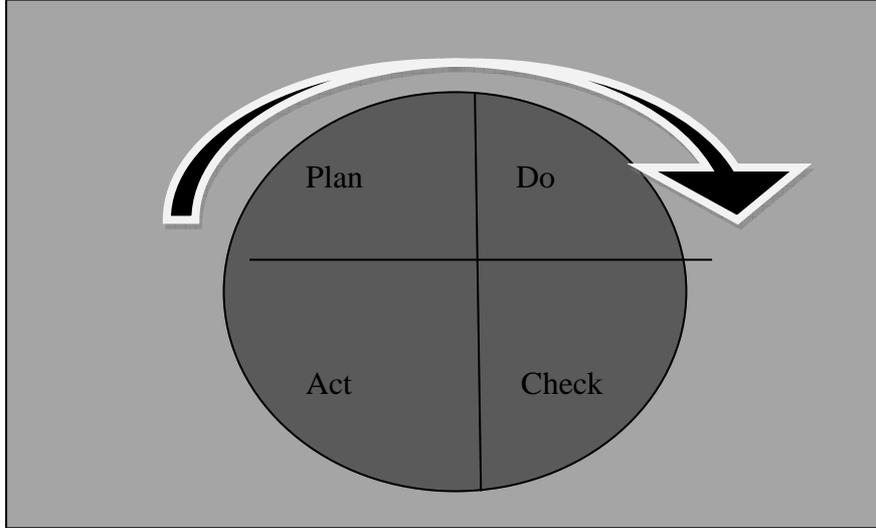
1- خطط (Plan): تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة، ضمن كل نشاطات المنظمة بناء على تحديد المشاكل و المعوقات المعرّقة، وجمع البيانات الضرورية وتحليلها استنادا إلى معايير عالمية معمول بها .

2-افعل(Do): تنفيذ خطة التحسين السابقة والتعاون على التطبيق الصحيح.

3-افحص(Check): يتم القيام بقياس النتائج وتقييمها باستمرار، قصد استدراك الخطأ وتصحيحه.

4- نفذ (Act):إذا كانت النتائج ناجحة، اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى وأما إذا كانت غير ناجحة فقم بتعديل التحسين أو إلغائه. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(32):عجلة (Deming) لتحسين الجودة

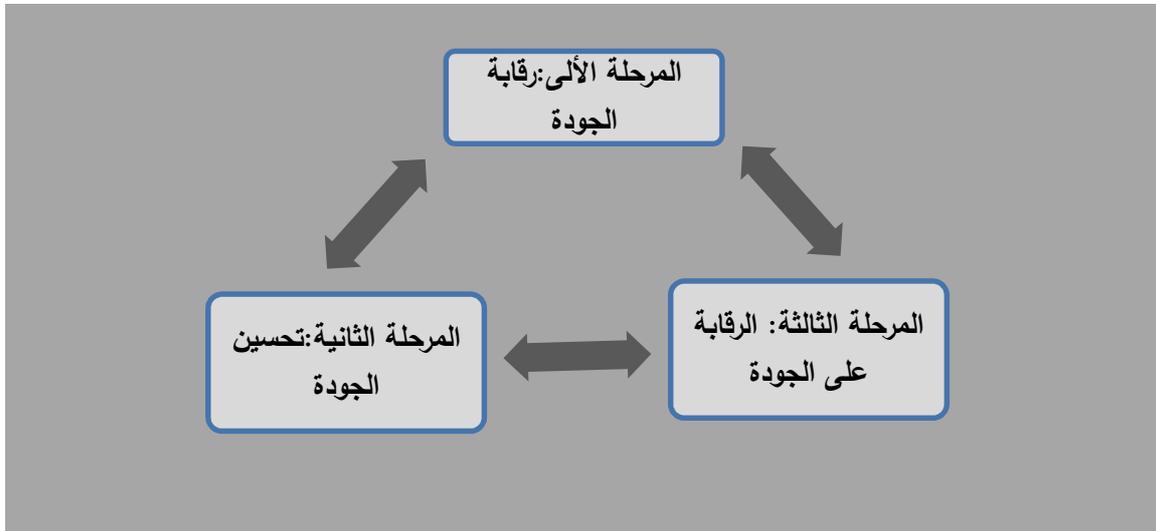


المصدر: محفوظ أحمد جودة:إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 182

<sup>1</sup>محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص183

- ❖ مثلث جوران (Juran): تتكون عملية التحسين من وجهة نظر (Joseph.Juran) من ثلاث خطوات:<sup>1</sup>
- 1-التخطيط: لتحسين العمليات بمعرفة من هم الزبائن الخارجيين و التعرف على احتياجاتهم و متطلباتهم ثم تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات الزبون و تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة، و أخيرا تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية و ذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل.
  - 2-رقابة الجودة:تتعلق رقابة الجودة باختبار و مقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للزبائن و اكتشاف أية انحرافات و من ثم تصحيحها و تقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات الزبائن.
  - 3-التحسين:يهدف إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم التي وضعت لها معالجة الانحرافات حال وقوعها.
- مما تقدم يمكن القول أن التحسين المستمر هو أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهو يهدف إلى توثيق الطرق المبتكرة التي تحقق تحسين و تطوير العمليات في جميع المستويات من خلال العمل الجماعي من أجل الاستجابة لتنوع و تطور حاجات الزبائن ورغباتهم المتنوعة والمتجددة باستمرار.

الشكل(33): مثلث الجودة لـ Juran



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص265

## ثالثاً: مشاركة العاملين

تستند فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين و من خلالهم، لذلك فانه من الضروري على الإدارة العليا العمل على توضيح رؤيتها تجاه الجودة، و إشراك العاملين في صياغة الطرق المناسبة لتطبيقها<sup>1</sup>. فالرؤية المشتركة تعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جميع الأطراف ذات الصلة، لان الهدف الأساسي من مشاركة العاملين التركيز على التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة. و أشار (Besterfield) إلى أن إشراك العاملين يأخذ أشكالاً متعددة تمثلت في<sup>2</sup>:

■ فرق العمل: حيث تشير إلى مجموعة من الناس يعملون سوية، وذلك لتحقيق أهداف أو غايات مشتركة.

■ التمكين: العملية التي يساعد بها المسيرين الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، فالعامل بالنسبة لهم يمكنه أن يوقف عملية الإنتاج في آلة معينة في حال حدوث عطل أو ظهور عيوب الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل،<sup>3</sup> فالتمكين يقود نحو زيادة ثقة الموظف بنفسه و رغبته في اتخاذ القرارات، و تحمل المخاطر و ذلك في سبيل إدخال التحسينات، و التحدث عن عدم موافقتهم عند اتخاذ أي إجراءات لا تعجبهم من قبل الإدارة.<sup>4</sup>

■ التحفيز: وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.<sup>5</sup> . فتتصب فكرة العمل الجماعي في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم مكملة لبعضهم البعض و ملتزمين بالهدف العام و موجهين أدائهم نحو غاية المنظمة.<sup>6</sup> إن العمل الجماعي هو التطبيق العملي لفكرة التعاون، وحتى تكون جماعات العمل فعالة فإنه يجب تدريب أعضاؤها على الأساليب الخلاقة والتحليلية في عملية اتخاذ القرارات.<sup>7</sup>

<sup>1</sup>عاصف الحكيم ابو صفية:مرجع سابق، ص44

<sup>2</sup>برهان الدين حسين السامرائي:مرجع سابق،ص83

<sup>3</sup>زكريا مطلق الدوري،أحمد صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري ،عمان، 2009، ص 27

<sup>4</sup>خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: مرجع سابق، ص122

<sup>5</sup>أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقله أخو ارشيدة: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية(دراسة ميدانية تحليلية)، المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد02، 2009، ص236

<sup>6</sup>ميلود زيد الخبير، حليس عبد القادر:إستراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 10-11، نوفمبر، 2009، ص24

<sup>7</sup>برهان الدين حسين السامرائي:مرجع سابق، ص 83

و لضمان المنظمة فعالية العمل الجماعي عليها ب:<sup>1</sup>

1-إشراك العاملين في الاجتماعات.

2-مشاركة العاملين في حل القضايا الهامة.

3-تحسين قدرة العامل على الاستماع الجيد.

و عموماً فإن تشجيع المنظمة على العمل الجماعي و مشاركة العاملين بهدف تنمية روح التعاون وتقوية الروابط بين أفراد الفريق أمر ضروري، لتحسين العمليات والاعتماد على هذه الفرق كأسلوب لحل المشكلات للوصول إلى تحسين العمليات وجودتها.

### خلاصة الفصل

مرت إدارة الجودة الشاملة كغيرها من الموضوعات الإدارية الأخرى بمراحل خلال تطورها، فقبل أن تكون إدارة الجودة الشاملة كانت الجودة، ظهرت العديد من المفاهيم و التعاريف عكست تطور الجودة و يعد التفتيش، ضبط الجودة، ضمان الجودة هي المراحل التي مر بها تطور الجودة إلى أن وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة.

عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة العديد من المفاهيم و التعاريف تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين، إلا أنه يمكن تعريفها على أنها فلسفة إدارية تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات يتطلع لها الزبون أو يفوق تطلعاته، تهدف إلى التحسين المستمر في جميع مجالات المنظمة.

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة من حيث أنها فلسفة تعمل على تحفيز القدرات و القابليات لأفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة و جعل جودة و إتقان ما يقدم للزبائن

<sup>1</sup>ويليامز ريتشاردل: أساسيات دارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص58

مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، تسعى المنظمة من خلال تطبيقها إلى تحقيق التميز و الريادة و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة دعم و تأييد الإدارة العليا، توفير المناخ التنظيمي، التسيير الفعال للمورد البشري، توفر نظام للمعلومات فعال، الاعتماد على الأدوات الإحصائية التي تساعد على تحقيق النجاح.

وحتى يتم تطبيقها فان ذلك يتوجب المرور بمراحل هي : مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التقييم و التقدير، مرحلة التنفيذ الفعلي للخطط المعدة واستخدام أدوات الجودة الشاملة وطرق التحسين المستمر للعمليات، لتأتي بعد ذلك المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تبادل و نشر الخبرات.

نتيجة للاهتمام الكبير بالجودة أسهم العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد مفهومها و مبادئها، و تمثل القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين المبادئ الأساسية التي اتفق عليها أغلبية الباحثين و المفكرين، و بناء على ذلك تم اعتمادهم في هذه الدراسة.

## الفصل الرابع

فعالية التنظيمية - المفاهيم و الأبعاد.

## تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية مفهوم معاصر، لذلك لاقى هذا المفهوم اهتمام كبير من قبل منظري نظريات المنظمة، أشار العديد من المفكرين و الكتاب إلى أن مفهوم الفعالية مفهوم معقد و متعدد الأبعاد، و يبدو صعبا في التعريف و القياس، و مازال يكتنفه الغموض نتيجة لعدم استناده إلى نظرية ثابتة. و ينبع هذا الغموض من كون الدراسات في هذا المجال تعتمد على قواعد نسبية نظراً لاختلاف طبيعة المنظمات، و تعدد الجوانب، و اختلاف المعاني التي يتضمنها مفهوم الفعالية باعتباره بناء معقد<sup>1</sup>. فالفعالية التنظيمية موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات .

ولهذا كله سنحاول من خلال هذا الفصل محاولة إعطاء مجموعة من التعاريف الفعالية التنظيمية و توضيح مختلف المفاهيم ذات العلاقة في المبحث الأول، و في المبحث الثاني سيتم توضيح مجموعة من النماذج التقليدية منها و المعاصرة لقياس الفعالية و كذا تحديد بعض الأسباب التي أدت إلى وجود تباين في هذه النماذج، أما المبحث الثالث سيتم من خلاله الإشارة إلى بعض العوامل التي قد تؤثر في فعالية المنظمة و كذا متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، أما المبحث الرابع فسيخصص لتوضيح نموذج قياس الفعالية التنظيمية المختار في هذه الدراسة و المتمثل في نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup>محمد حسن آل ياسين: تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي( دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد27، حزيران، 2012، ص52

## المبحث الأول: مفاهيم حول الفعالية التنظيمية

## 1. مفهوم الفعالية التنظيمية

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة، نظراً لعدم اتفاق الباحثين على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها. وفي الوقت نفسه فإنهم مقتنعون تماماً أنه من الصعب التسليم، وقبول أي نظرية في مجال المنظمة لا تدخل في حساباتها مفهوم الفعالية التنظيمية، الذي يمثل ميدانها المفهوم الأوسع و الأشمل لأداء الأعمال ويدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي.<sup>1</sup> تعدد مفهوم الفعالية حسب الجهة الدارسة للموضوع فالمجتمع له نظريته والإدارة لها نظريتها والباحثين لهم نظريتهم، وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمنظمة، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المنظمة. فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المنظمات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المنظمة، في حين أن العاملين بالمنظمة يهتمون بدراسة الفعالية في منظماتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها.<sup>2</sup> و من هنا ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية التنظيمية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، فمنهم من يهتم بالجانب الاقتصادي ومنهم يركز على الجانب الاجتماعي، وآخر على الجانب الثقافي.

أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المنظمة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى. ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدياً أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية.<sup>3</sup>

أول من عرف الفعالية التنظيمية نجد (Chester.Barnard) الذي عرفها على أنها "عملية تحقيق الأهداف الرسمية المحددة للمنظمة"<sup>4</sup>، و عرفها (Etzioni) على أنها "الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها"<sup>5</sup>، و عرفها

<sup>1</sup> SAad.Ali Rehan.Almohamadi : The Relation between Strategic Choice and Organisational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness( Exploration Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State Industrial Companies), To St Clements International University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business Administration ,Iraq,2011

<sup>2</sup>بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص16

<sup>3</sup>عبد الحميد برحومة : الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج ، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد 01 ، جانفي 2008، ص60

<sup>4</sup>سعد العنزي وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15 ، العدد53، 2009، ص22

<sup>5</sup>محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص 3

(Daft) على أنها " درجة تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup> فترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف، وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفعالية حيثما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم، ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم للفعالية بين الباحثين والمختصين وتم اعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فعاليتها.

و هناك من عددها أمثال (Hannan & Freeman) درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليه<sup>2</sup>، انطلاقاً من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا أن نقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.

و عرفت كذلك على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من طموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها المنظمة، والتي تشمل الأفراد والمساهمون، المنظمات ذات العلاقة (الموردين)، والمنظمات المنافسة"<sup>3</sup>. وهناك من ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها " تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة"<sup>4</sup>. كما عرفت على أنها " العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المتاحة"<sup>5</sup>. أما (Peter.Druker) عرف الفعالية بعبارة مبسطة بقوله بأنها " عمل الأشياء الصحيحة" "Doing The Right Things"<sup>6</sup>.

هذا ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها " المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا و تعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع المحيط الخارجي"<sup>7</sup>. وفي ذات السياق عرفت الفعالية على أنها " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققتها"<sup>8</sup>، من خلال التعريف السابق يتضح ظهور مفهوم جديد للفعالية، يرتبط بمتطلبات درجة تكيفها مع المحيط والنمو والبقاء. فهي القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> أحمد حسن آل ياسين: مرجع سابق، ص55

<sup>2</sup> صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية، 1987، ص9

<sup>3</sup> Desreumaux.Alain: **Introduction à la Gestion des Entreprises**, Editions Armand colin, paris, 1992,P133.

<sup>4</sup> على شريف: الإدارة المعاصرة، ط02، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص39.

<sup>5</sup> Bernard.Martory & Daniel.Crozet: **Gestion des Ressources humaines (pilotage social et performances)**, 4<sup>ème</sup> Editions,Dunod , paris,2001,p149

<sup>6</sup> Peter.F.Durker: **Management(Tasks, responsibilities, practices)**, New York, Harper and Row, 1973-1974, p 45.

<sup>7</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر( دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص293

<sup>8</sup> فتحيبة صبحي احمد الخيرو: إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح (رؤى مستقبلية)، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص185

<sup>9</sup> Kaplan.R & Norton.D : **The Balanced Scorecard α Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January-February,1992, p 180

وهناك من جعل مفهوم الفعالية مرادفا لمفهوم الأداء\*، فاعتبرها بعض الباحثين على أنها " تشمل مقاييس الأداء المالي (الربحية، نمو المبيعات و عوائد الأسهم) و محددات الأداء التشغيلي (حصة السوق، الإنتاجية، جودة المنتج). و بالتالي تم تحديد العلاقة بين العوامل المترابطة للفعالية التنظيمية و هي المحيط و الحجم التنظيمي<sup>1</sup>، و في ذات السياق نظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها " المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع المحيط الخارجي".<sup>2</sup> و تعرف كذلك على أنها "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية و وظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة"<sup>3</sup>.

فمن خلال التعاريف التي تم تناولها يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق المنظمة إلى أهدافها المسطرة وفق ما تملكه من موارد، مع مراعاة عوامل التكيف مع محيطها الخارجي. و يمكن الحكم على المنظمة أنها قد حققت فعالية إذا استطاعت أن تحقق أهدافها، و بأنها أقل فعالية إذا حققت جزء من أهدافها. فالمنظمة تكون فعالة بدرجة تحقيقها لأهداف<sup>4</sup>، فالفعالية إذن هي نسبة تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها.<sup>5</sup>

و بتعريف بسيط للفعالية التنظيمية نعرفها على أنها مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة لها مسبقا، في حدود ما تملكه من موارد. فمن خلالها يمكن الحكم على درجة تمكن المنظمات من الاضطلاع بمهامها و أنشطتها الفنية و الإدارية و مستوى أدائها. فهي بذلك مقياس نجاح وتقدم المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ الخطط والسياسات المقررة.

من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حول الفعالية التنظيمية، يمكن القول أنه لا يوجد تعارض بين المفاهيم، بل هي مكملة لبعضها البعض، لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم بالفعالية المطلوبة إلا إذا أخذت الظروف المحيطة بالمنظمة في الاعتبار، و تحقيق الأهداف ضمن الوسائل المتاحة خلال فترة زمنية معينة.

\* سيتم تناول الفعالية كمرادف للأداء، و هذا حسب دراسات لمجموعة من الباحثين من بينهم (Abston.k & Stout.V) و (Koy) و (M. Bernard & C. Daniel) و (Mrchoff) و (Hunt & Osborn)

<sup>1</sup> Abston. K.A & Stout.V.J : **Organizational Effectiveness( Exploring What It Means in Human Resource Development)**, The University of Tennessee, N° 26 ,2006, p 748.

<sup>2</sup> سنوسي علي: مرجع سابق، ص 293

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25

<sup>4</sup> Asmild.M & al : **Measuring Overall Efficiency and Effectiveness Using DEA**, European Journal of Operational Research , Vol178, 2007, p306.

<sup>5</sup> ممي محمود الحسن: درجتا المساءلة و الفاعلية الإدارية التربوية و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص 27

مما تقدم يمكن القول بأنه من خلال استخدامنا لمصطلح الفعالية في دراستنا هذه، فإننا نقصد به الوصول إلى النتائج المرغوبة.

## II. خصائص الفعالية التنظيمية

من مجموع المفاهيم المعطاة للفعالية التنظيمية هناك عدد من الخصائص تمثلت في<sup>1</sup>:

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد و الصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
  - الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى زمني.
  - التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
  - التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
  - النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية المنظمة بصورة مطلقة، حيث مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها و أهدافها و المستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المنظمة.
- كما استخلصا (Herman & Renz) من خلال تعاريف الفعالية التنظيمية مجموعة من الخصائص، يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- الفعالية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة، فالمحدد لفعالية المنظمة هو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدائها .
- 2- مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد، فتحقيق وفر في الميزانية لا يشير بالضرورة إلى فعالية تنظيمية عالية .
- 3- القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية. فقد وُجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية.
- 4- الفعالية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة، فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى و من شخص إلى آخر.
- 5- المنظمة الفاعلة لا بد وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح. فقد تتبنى المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 6- يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.

<sup>1</sup> على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص230  
<sup>2</sup> مشيب القحطاني: الفعالية التنظيمية والقدرة على الابتكار، مجلة التنمية الإدارية، العدد5، ص13

7- يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فعاليتها. ويعود فهم الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها .

8- من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفعالية التنظيمية لكل منها .

9- من المهم دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر الفعالية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفعالية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها.

### III. المفاهيم ذات العلاقة بالفعالية (الكفاءة، الأداء)

خط بعض الباحثين الدارسين في مجال الإدارة بين مفهومي الكفاءة والفعالية، إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين، فبينما يركز مفهوم الفعالية على أسلوب تحقيق أهداف المنظمة كما ذكرنا سابقاً، يقيس مفهوم الكفاءة مدى تحقيق المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات)<sup>1</sup>.

• مفهوم الكفاءة: يعرف (Lorino.Philippe) الكفاءة على أنها " كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤاً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معاً".<sup>2</sup> و عرفت كذلك على أنها " اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة".<sup>3</sup> فهي " القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة Doing Right Things"<sup>4</sup>، كما تمثلت الكفاءة في " الاستعمال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأدنى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفاعلية،<sup>5</sup> وتقاس بالنسبة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}}$$

<sup>1</sup>مي محمود الحسن: مرجع سابق، ص28

<sup>2</sup> Philippe.Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Edition d'organisation, Paris, 1998, p 20

<sup>3</sup> Mintzberg.Henri:**Le management au Cœur des Organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998. p480.

<sup>4</sup> Peter. F.Durker:op.cit, p45.

<sup>5</sup>عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق 30

كما تعني الكفاءة " القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة".<sup>1</sup> فالكفاءة تهتم في المقام الأول بتخفيض التكاليف من خلال التخصيص الأمثل للموارد المستغلة.

● مفهوم الأداء: عرف (Eccles) الأداء على أنه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها الطويلة الأجل والتي تتعلق بأهداف البقاء والتكيف والنمو". كما عرف على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد".<sup>2</sup> و عرف على أنه "دالة لكافة أنشطة المنظمة، و هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، و هو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، و يعكس الأداء أيضا نجاح أو فشل المنظمة و مدى قدرتها على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup> كما عرف الأداء من مفهوم الفعالية و التنظيمية على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>4</sup> كما يعرف في مجال التسيير على أنه الفعالية والأداء في نفس الوقت وهو بذلك يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانيات والموارد المتوفرة".<sup>5</sup> فالأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

انطلاقاً من التعاريف السابقة للفعالية و الكفاءة يمكننا أن نفرق بينها ، فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، أي أنها تختص بالاستغلال الأمثل للموارد من أجل بلوغ الأهداف. كما ميز (Peter Drucker) بين الفعالية و الكفاءة، حيث اعتبر الفعالية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء، وبعد ذلك يتم تحقيق النجاح .

تعد الفعالية و الكفاءة من أهم المعايير المستخدمة في تقييم وقياس الأداء في المنظمات.<sup>6</sup> فهما وجهان متلازمان<sup>7</sup> ، يؤثران في بعضهما البعض، حيث أن الفعالية يمكن أن تؤثر في الكفاءة أو تتأثر بها، كما أن الكفاءة قد تتأثر أو تؤثر في الفعالية، وبذلك من الممكن أن تكون المنظمة كفؤة في استخدام الموارد وليست

<sup>1</sup>محمد أحمد سعيد: الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد 5، أكتوبر- نوفمبر، 1979، ص20

<sup>2</sup> Fernandez.Alain : Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs, Editions d'Organisation, paris, 2<sup>end</sup> ED, 2000, p 41

<sup>3</sup>الغالبى طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 477.

<sup>4</sup>الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص218

<sup>5</sup> Alazard.C & Sepori.t.S :Contrôle de Gestion ( manuel et application) , Paris , Editions Dunod , 2001, p 7

<sup>6</sup> Mouzas.S: Efficiency versus effectiveness in business networks, Journal of Business Research, Vol 59, 2006, p 124

<sup>7</sup>عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية(مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد1، نوفمبر، 2001، ص87

فعالة، كما يمكن أن تكون فعالة وليست كفؤة.<sup>1</sup> فقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليه. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل تحقيق ذلك الهدف. بمعنى أن المنظمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس كذلك، فإن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الإستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية) ومن خلال الاستغلال الصحيح للموارد تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة). و الشكل الموالي يوضح مصفوفة الفعالية و الكفاءة:

الشكل(34): مصفوفة الكفاءة و الفعالية

انجاز الأعمال الصحيحة	كفاءة	<u>الانحدار التدريجي</u> انجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة	<u>النمو و الازدهار</u> انجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة
	كفاءة	<u>الانهيار</u> انجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة	<u>البقاء</u> انجاز الأهداف الخاطئة بصورة صحيحة
		غير فعالة	فعالة
		انجاز الأعمال بصورة صحيحة	

المصدر:سوزان صالح دروزة : مرجع سابق،ص60

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المنظمات التي تمكنت من تحقيق:

- الفعالية و الكفاءة: فهي القدرة على النمو و الازدهار فهي بذلك أنجزت أهدافها و بصورة صحيحة.
- و المنظمة التي لم يكن بإمكانها تحقيق الفعالية و الكفاءة: يكون مصيرها الانهيار لأنها أنجزت أهدافها بصورة خاطئة، أو أنها لم يكن بإمكانها تحديد أهدافها الصحيحة.

<sup>1</sup> Ozcan.Y.A: **Health Care Benchmarking and Performance Evaluation (An Assessment Using Data Envelopment Analysis)**, Springer Science and Business Media, New York, 2008, p4

■ بينما المنظمة التي حققت فعالية و لم تحقق الكفاءة: تستطيع البقاء و لكن لمدة قصيرة كونها حققت أهدافها و لكن ليس بالكفاءة المطلوبة.

■ في حين المنظمة ذات الكفاءة و لكن لم تحقق الفعالية: يكون مصيرها الانحدار التدريجي و الخروج من الأسواق، فهي لم تستطيع تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي أنها أنجزت أهداف صحيحة و باستغلال للموارد بكفاءة إلا أنها لم يكن بإمكانها تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

كما يمكن أن نجد من خلال المصنوفة في الشكل السابق (34):<sup>1</sup>

1. مسؤول فعال وكفى: أي أن المسؤول قد نجح في تحقيق الأهداف المسندة له وتم ذلك بتكلفة أقل .
2. مسؤول فعال وغير كفى: أي أن هذا المسؤول قد نجح في تحقيق الأهداف التي أسندت إليه، لكن تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاحا له.
3. مسؤول غير فعال ولكنه كفاء: هذا المسؤول اهتم بالكمية المحددة له من الموارد، ولكنه لم يستطيع تحقيق الأهداف المنتظرة
4. مسؤولا غير فعال وغير كفاء: هذا المسؤول استغل كمية أكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص15

## المبحث الثاني: نماذج قياس الفعالية التنظيمية

تطرق المفكرون والباحثون إلى عدد من النماذج الفعالية، فلا يوجد نماذج واحد يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم، فمنهم من عدها ثلاث نماذج، ومنهم منها عدها أربعة نماذج، في حين هناك من قسمها إلى نموذجين، النموذج التقليدي و النموذج المعاصر.

## 1. النماذج التقليدي لقياس الفعالية التنظيمية

ركز النموذج التقليدي على كون المنظمة مجموعة رشيدة من الترتيبات الموجهة نحو تحقيق الأهداف، و التي تقاس من خلال تحقيق الأهداف.<sup>1</sup> و من النماذج التقليدية نجد نموذج الأهداف، نموذج موارد النظام و نموذج العمليات.

## أولاً: نموذج الأهداف

ارتبط هذا النموذج بـ (Etzioni)، يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في قياس الفعالية التنظيمية، فالفعالية التنظيمية حسب هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها<sup>2</sup>، تتضمن هذه الأهداف التشغيلية و الرسمية<sup>3</sup>، ويقصد بالأهداف الرسمية تلك النتائج الموجهة والتي تظهر في التقرير السنوي للمنظمة وكذلك في الوثائق الرسمية الأخرى، وأما الأهداف التشغيلية والتي تتضمن الأهداف بعيدة الأمد والقصيرة، فهي توضح أداء الإداريين والعاملين المتعلق بتنفيذ الأعمال داخل المنظمة، و من خلال موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، و موازنة المخرجات بالمدخلات يتم الحكم على فعالية المنظمة<sup>4</sup>. وينطلق هذا النموذج من افتراضين رئيسيين هما:

1. الافتراض الأول: أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى المنظمة للوصول إليها.
2. الافتراض الثاني: أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم إمكانية قياس مدى النجاح في تحقيقها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Henri.Jean.F: Performance Measurement and Organizational Effectiveness( Bridging the gap), Managerial Finance, 2004, p 9

<sup>2</sup>سنوسي علي: مرجع سابق، ص294

<sup>3</sup>محمد آل ياسين، مرجع سابق، ص56

<sup>4</sup>محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص105

<sup>5</sup>تور محمد ثابت كاظم: تقييم فاعلية إدارة الائتمان المصرفي (إطار مفاهيمي)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد5، العدد10

قد يبدو هذا النموذج لأول وهلة صحيحا وموثوقا به لقياس الفاعلية، وذلك لأن مقارنة الأداء الفعلي للأهداف التشغيلية والرسمية يعد سهلا نسبيا<sup>1</sup>، ولكن هناك العديد من الصعوبات التي تجعل مع هذا المدخل صعب التطبيق تتمثل في:<sup>2</sup>

- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمات.
  - صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي و خاصة في منظمات غير الهادفة للربح أو الحكومية.
  - عدم إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
  - الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشابكة.
- يستخدم هذا النموذج في المنظمات الاقتصادية، بسبب سهولة قياس أهداف المخرجات، وتقوم المنظمات عادة بصيغة الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار أو غيرها مما يمكن قياسها موضوعيا<sup>3</sup>. لذلك من الصعب تطبيق هذا النموذج في المنظمة غير هادفة للربح، لأن هذه المنظمات غالبا ما لديهم أهداف غامضة و تقدم خدمات غير ملموسة، فلتمييز بين المنظمات الهادفة للربح و المنظمات غير الربحية بسيط ، فسبب وجود الأولى هي الربح بينما المنظمات غير الربحية لديها أسباب أخرى لتبرير قيامها و بقاؤها ، و التي هي الأساس الذي تقوم عليه المنظمات غير الربحية.<sup>4</sup> و بذلك قياس فعالية التنظيمية وفق نموذج الأهداف ل Etzion غير قابل للتطبيق.

ك مؤشرات قياس الفعالية وفق نموذج الأهداف: يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة، فالأهداف التشغيلية، تعكس أنشطة المنظمة التي تؤديها فعلا، كما أن الأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

### ثانيا: نموذج الموارد

ارتبط هذا النموذج بكل من (Yuchtman & Seashore, 1967) ، اقترح هذا النموذج بديلا لنموذج الهدف، و تعني الفعالية وفق هذا النموذج " قدرة المنظمة على استغلال محيطها بشكل مطلق أو نسبي للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة"<sup>5</sup>، فيعكس هذا النموذج الترابط مع محيط المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن آل ياسين: مرجع سابق، ص 57

<sup>2</sup> Robbins.Stephen: **Organization Theory( Structure, Design, and Applications)**,Prentice-Hall International Edition, London ,1990,p54.

<sup>3</sup> محمد حسن آل ياسين: مرجع سابق، ص 57

<sup>4</sup> Hossein.Eydi: **Organizational Effectiveness Models( Review and Apply in Non-Profit Sporting Organizations )**, American Journal of Economics, Finance and Management, Vol1, No 5, October 2015 , p 463

<sup>5</sup> Cameron.K: **A study of organizational effectiveness and its predictors( Management Science)**, Vol 32,1986, p 88.

<sup>6</sup> Abston,K..A. & Stout.V. J: op cit, p 749.

و يحكم على المنظمة أنها قد حققت فعالية إذا نجحت في الحصول على الموارد اللازمة من المحيط، حيث تأخذ المدخلات هنا محل المخرجات، كما ينظر إلى المنظمات على أنها في علاقة تفاوضية مع محيطها حول مختلف الموارد النادرة لغرض معالجتها في المنظمة و تحويلها إلى مخرجات وإعادتها إلى المحيط سلعا وخدمات<sup>1</sup>. على الرغم من المزايا التي قدمها هذا النموذج إلا أنه يرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات<sup>2</sup>. كما لا يلاءم هذا النموذج لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية<sup>3</sup>. و أن الحصول على المدخلات ليس مرتبط بإنتاج المخرجات، و بالتالي حصول المنظمة على الموارد من المحيط الموارد ( المدخلات) لا يمكن استخدامه كمعيار للفعالية التنظيمية. و بالتالي نموذج الموارد المقترح من (Yuchtman & Seashore) غير قابل للتطبيق.

◀ مؤشرات قياس الفعالية وفق نموذج الموارد: يعتمد هذا النموذج في قياس الفعالية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاجه من موارد من أهم هذه المؤشرات<sup>4</sup>:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات المحيط.
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص محيط المنظمة.
- المحافظة على عمل الأنشطة التنظيمية الداخلية.

### ثالثا: نموذج العمليات

اقترن هذا النموذج بـ (Steers & Pfeffe)، فتمثل الفعالية وفق هذا النموذج أن ما يتم إنتاجه لا يقل أهمية عن الطريقة التي تمت بها العملية الإنتاجية (نسبة المدخلات إلى المخرجات)<sup>5</sup>، أي أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا النموذج تتساوى مع الصحة التنظيمية الداخلية و جودة العمليات الداخلية، الكفاءة، العمليات و الإجراءات الداخلية<sup>6</sup>. و التي تعني الانسيابية الجيدة في العملية الداخلية ورضا العاملين في المنظمة، أو أنها تكامل المنظمة والأفراد الذي يقود إلى انسيابية وكفاءة العمليات<sup>7</sup>. فنموذج العمليات هذا لا يأخذ بالحسبان المحيط الخارجي للمنظمة ولكنه يركز على آلية العمل الداخلية لها و استغلالها الأمثل للموارد (الكفاءة). ويؤخذ

<sup>1</sup>محمد حسن آل ياسين: مرجع سابق، ص57

<sup>2</sup>سنوسي علي: مرجع سابق، ص294

<sup>3</sup> Cameron.K: **Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education**, Administrative- Science Quarterly, 1978. p605

<sup>4</sup> Ibid , p607

<sup>5</sup> Sauvee.L : **Efficiency Effectiveness and the Design of Network Governance**. 5th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry Noordwijk an Zee, The Netherlands, June, 2002, p 4

<sup>6</sup>Cameron..K: **Domains of organizational effectiveness in colleges and universities**, op cit, p 26

<sup>7</sup>محمد حسن آل ياسين: مرجع سابق، ص58

على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الانسيابية و يقصد بها القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، ومستوى الصراع وغيرها وليس العمليات المادية، والتي يصعب في كثير من الأحيان إخضاعها للقياس الدقيق (أي العمليات الانسيابية الداخلية).<sup>1</sup> وبالتالي نموذج العمليات المقترح من طرف ( Steers & Pfeffe ) غير قابل للتطبيق، و إجمالاً ما يأخذ على نموذج العمليات:

- لا يأخذ بالحسبان علاقة المنظمة بالمحيط و ما ينتج عنها من آثار.
- لا يقيس علاقة المنظمة بمحيطها.
- النظرة المحدودة لفعالية المنظمة بالتركيز على الكفاءة.
- تقييم العمليات الداخلية غالباً ما يكون غير موضوعي لصعوبة قياس الأنشطة الداخلية والمدخلات كميًا.

◀ مؤشرات قياس الفعالية وفق نموذج العمليات: تقاس الفعالية من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:<sup>2</sup>

- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق.
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.
- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

## II. النموذج الحديثة لقياس الفعالية التنظيمية

### أولاً: نموذج المنتفعين الإستراتيجيين (نموذج الأطراف ذات المصلحة)

برز هذا المدخل بديلاً عن النماذج السابقة، وجذب أنظار المؤلفين والباحثين، يعتبر مؤيدو هذا النموذج أن المنظمة مجموعة من الأطراف الداخلية و الخارجية التي تتفاوض على مجموعة معقدة من القيود و الأهداف و المرجعيات من أجل ضمان فعاليتها و بقاءها<sup>3</sup>، وتعرف الفعالية وفق هذا النموذج، على أنها قدرة المنظمة على إشباع احتياجات المنتفعين في محيطها، والذين تحتاجهم لبقائها واستمرارها<sup>4</sup>، أصحاب المصلحة أو مجموعة المنتفعين بداخل المنظمة (محيطها الداخلي) أو خارجها (محيطها الخارجي) تعتمد عليهم المنظمة في بقاءها أو تطورها من خلال تلبية مطالبهم<sup>5</sup>، فتتسم المنظمة بالفعالية إذا تمكنت من إرضاء أصحاب المصلحة (المورد، الزبائن، العامل، المالك، المدير، المجتمع، الدولة...)، فكلما زادت نسبة إرضائهم كلما زادت مستوى فعاليتها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>سنوسي علي: مرجع سابق، ص 294

<sup>2</sup>محمد حسن أحمد: مرجع سابق، ص 107

<sup>3</sup>Henri.J. F: Performance measurement and organizational effectiveness( Bridging the gap), op cit, p 10

<sup>4</sup> Saad Ali Rehan Almohamadi: op.cit,p119

<sup>5</sup>فصيل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم: الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية دمشق، 27-25 جويلية، 2004، ص 143

<sup>6</sup> Daft.R:op.cit,p 68.

سعى مؤيدو هذا النموذج إلى احتواء النماذج الثلاث السابقة للمدخل التقليدي، وجه نموذج المنتفعين الإستراتيجيين الأنظار نحو علاقة المنظمة بالمحيط ( كما هو الحال في مدخل موارد النظام )، والى نتائج أداء المنظمة ( كما هو الحال في مدخل الهدف )، والى الآليات الداخلية في المنظمة ( كما هو الحال في مدخل العملية الداخلية )<sup>1</sup>.

قوة هذا النموذج تتجلى في النظرة الواسعة للفعالية، واختبار عوامل محيط المنظمة المختلفة، إضافة إلى العوامل الداخلية للمنظمة ، كما أنه يلاحظ بأهمية المنتفعين المحليين والمسؤولية الاجتماعية التي لم يجر قياسها رسميا في النماذج التقليدية الثالثة، يضاف إلى ذلك أنه يحتوي على مؤشرات متعددة تستخدم في الوقت نفسه ما يتعلق بالمدخلات، والعمليات الداخلية، والمخرجات، ويؤكد على عدم وجود معيار مفرد للفاعلية، بالاستناد إلى نظرة مفادها أن الفعالية مفهوم معقد ومتعدد.<sup>2</sup> وهذا التعقيد يؤدي إلى صعوبة تحديد توقعات أطراف المتعاملين، كما يؤدي إلى ضعف تقييم الأطراف لأداء المنظمة و ذلك لعدم تطابقه مع أهدافهم، كما أن إرضاء إحدى الجماعات سيكون على حساب جماعات أخرى<sup>3</sup>. و لمواجهة هذه المشاكل تم طرح أكثر من نموذج يتناسب مع ظروف وطبيعة عمل المنظمة، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:<sup>4</sup>

\* النموذج النسبي: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

\* نموذج القوة: يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل، ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المنظمة.

\* نموذج العدالة الاجتماعية: هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المنظمة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه، وبمعالجة أسباب الشكاوى تضمن رضا جميع الأطراف وتحقق الفعالية التنظيمية.

\* النموذج التطوري: حسب هذا النموذج تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها، فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المنظمة في مرحلة النشأة.

<sup>1</sup> Saad Ali Rehan Almohamadi:op.cit,p119

<sup>2</sup> محمد حسن آل ياسين:مرجع سابق، ص62

<sup>3</sup> Daft.R: op.cit, p70

<sup>4</sup> عبد الوهاب سويبي: الفعالية التنظيمية ( تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004، ص 21

« مؤشرات قياس الفعالية وفق نموذج المنتفعين الاستراتيجيين: و يعتمد هذا النموذج على مجموعة من المؤشرات تمثلت في:<sup>1</sup>

- رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل،
- رضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات.
- رضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة.
- رضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها.
- رضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها.
- رضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة.
- رضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها/ خدماتها بمطالب هذه الهيئة كتقديم منتجات أو خدمات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها.

### ثانياً: نموذج القيم المتنافسة

اقترن هذا المدخل بكل من (Quinn & Rohrbaugh) يشمل هذا النموذج أهداف المخرجات، والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفوق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها لا على أولوية بعضها على البعض الآخر، ولهذا يركز على مفهوم التنافس بين الأولويات، إذ أن معيار الفعالية معيار شخصي، يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم. و يفترض (Quinn & Rohrbaugh) وجود عدد كبير من القيم المتنافسة يتم التحيز لها بدرجات متفاوتة من قبل الممارسين التنظيميين و أصحاب العمل و واضعو السياسات التنظيمية و من يصنعون القرار، كل حسب اهتماماته و قناعاته، و التي تعكس بدورها لمفهوم المنظمة الفعالة أو غير فعالة.<sup>2</sup> أما فوائد هذا المدخل كما أشار لها (Pearce) أنه وحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية التنظيمية بمنظور مفرد واحد، فهو يشتمل على أفكار أهداف المخرجات و الحصول على الموارد، و تطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، إضافة

<sup>1</sup>فصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم: مرجع سابق، ص 143  
<sup>2</sup>راوية حسن: مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة و علاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 82

إلى أنه وجه اهتماماً إلى أن معايير الفعالية هي قيم الإدارة، و أوضح كيف أن القيم المتعكسة تتواجد في الوقت نفسه و على المديرين تقدير أي القيم يرغبون في تبنيها، و أي منها يعطي تركيز أقل.<sup>1</sup>

◀ مؤشرات قياس الفعالية وفق نموذج القيم المتنافسة: استخلص (Quinn & Rohrbaugh) مؤشرات هذا النموذج من خلال عدد من المؤشرات التي تم استخلاصها من النماذج السابقة، تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات تمثلت في:<sup>2</sup>

■ **التركيز التنظيمي:** تهتم فيما إذا كانت القيم المهيمنة تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الإدارة نحو رفاهية الأفراد و تطويرهم في المنظمة أو على الجوانب الخارجية و التي تعكس مدى تطور المنظمة، الإنتاجية.

■ **الوسائل و الغايات:** تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تركز الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

■ **المرونة مقابل الرقابة:** و تشير إلى بعدين متناقضين، يركز البعد الأول على المرونة من خلال الإبداع، التكيف، التغيير، في حين يركز البعد الثاني على الاستقرار.

### ثالثاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

اقترن هذا النموذج بكل من (Kaplan & Norton)<sup>3</sup>، حيث قاما بدراسة أجريت على (10) منظمات، لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال. لذا كان الحاجة إلى استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن تقنية استخدامها (بطاقات الأداء المتوازن) المنظمات من قياس وتقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة محاور البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو بدلاً من الاعتماد على محور واحد البعد المالي بالرغم من أهميته.

نتيجة لتعدد أهداف المنظمات لتحقيق أكثر من هدف في آن واحد (أهداف مالية و أهداف غير مالية)، أهداف طويلة الأمد و أهداف قصيرة الأمد، أهداف داخلية أهداف خارجية، بات على المنظمات الاستعانة بالنماذج المركبة التي تمكنها من الوقوف على درجة تحقيق أهدافها. و يرجع اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة لكونه يستند على معايير مالية و غير مالية، و على اعتبار المنظمة محل الدراسة

<sup>1</sup>، سعد على ربحان المحمدي: العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و أثرها على الفعالية التنظيمية (دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصناعية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، العراق، 2011، ص 123

<sup>2</sup> Quinn.R & Rohrbaugh.J :Aspatial Model Of Effectiveness Criteria(Two wards a competing values approach to organizationa analysis),management science, Vol29,N°03, March, 1983,p367

<sup>3</sup> Norton.D مستشار أعمال في ولاية بوسطن الأمريكية Kaplan.D بروفيسور في المحاسبة في جامعة هارفارد

منظمة خدمية هدفها الأول اكتساب أكبر قدر ممكن من الزبائن بتقديم خدمات ذات جودة، بالاعتماد على القدرات الفكرية للعاملين، و هذا ما يعكسه محور الزبائن و محور التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن.

يتضح من العرض السابق للمداخل النظرية:<sup>1</sup>

1 . أنه لا يوجد مدخل معين حاز رضا وقبول جميع العلماء والباحثين في دراسة الفعالية التنظيمية.  
2 . أن كل مدخل من مداخل دراسة الفعالية قد يعتبر مناسباً لأنواع معينة من المنظمات وغير مناسب لأنواع أخرى وقد يصلح لظروف معينة ولا يصلح لظروف أخرى، حيث أنه وفقاً لمدخل العمليات فإن الفعالية تقاس بمدى سلامة التنظيم الداخلي وتكيف وتناسق عملياته مع بعضها البعض، كما أنه من وجهة نظر مدخل مصادر النظام فإن الفعالية هي قدرة المنظمة على الحصول على الموارد القيمة والنادرة اللازمة لنشاطها من البيئة، كما أن مدخل تنافس القيم يعاني من مشكلة عدم وضوح معاييرها وتداخلها وعدم القدرة على الفصل الواضح والدقيق بين وسائله وغاياته علاوة على أنه لا يحدد متى يمكن للمنظمة أن تكون فعالة إلا أنه أكثر ملاءمة عند دراسة العلاقة بين الفعالية وبين مراحل نمو المنظمة أو بين الفعالية وبين المراحل المبكرة لتغيير والتطوير التنظيمي.

3. أن مدخل تعدد المنتفعين على الرغم من الانتقادات التي قد توجه إليه إلا أن البعض يري أنه أكثر المداخل ملاءمة لدراسة الفعالية التنظيمية وذلك للأسباب التالية :

- إمكانية الحكم على ما إذا كانت المنظمة فعالة أو غير فعالة وفقاً لقدرتها على تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها .

- أن تحقيق المنظمة لأهداف جميع الأطراف التي تتعامل معها يعكس بدرجة كبيرة قدرة هذه المنظمة على استغلال المتغيرات البيئية المحيطة وقدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات.

- أن معايير قياس الفعالية التنظيمية وفقاً لمدخل تعدد المنتفعين تتضمن خليطاً متجانساً من معايير قياس الفعالية الخاصة بكفاءة المداخل الأخرى لقياس الفعالية.

### III . أسباب التباين في معايير الفعالية و محددات اختيار المدخل المناسب

حظيت محاولات تحديد نماذج و معايير لقياس الفعالية التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين للتنظيم و الإدارة، يرجع ذلك لغياب فلسفة شاملة يتم من خلالها تحديد مفهوم واحد و شامل للفعالية التنظيمية و وضع نموذج و مقاييس موحدة يتم خلالها الحكم على فعالية المنظمات و هذا ما أدى إلى ظهور عدة نماذج، كما أن هذه النماذج لها و عليها من المزايا و الانتقادات التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك نموذج يمكن أن

<sup>1</sup> بوشارب، بولوداني خالد ساطوح مهدية: إشكالية الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10- 11 نوفمبر، 2009، ص29.

يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية. فقد تنوعت و تعددت معايير و نماذج القياس تبعاً لاختلاف طبيعة المنظمات، فما يصلح من مؤشرات لقياس الفعالية لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى. كما يرجع ظهور العديد من النماذج إلى مجموعة من الأسباب تمثلت في:<sup>1</sup>

- الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمات التي كانت موضوع الدراسة و الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج و حجم و خصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس و التقييم للفعالية.
- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة و الذي ينطلق في تحليله للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي أو التيار الحديث...).
- تلعب دورة حياة المنظمة دوراً في تحديد محتوى الفعالية، بحيث المنظمة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث مؤشرات قياس الفعالية عن منظمة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية .
- يعود الاختلاف إلى المنظمة نفسها، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام و المستويات التنظيمية التي تتبناها، و عليه فإن قياس الفعالية التنظيمية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة من المؤشرات في آن واحد لقياس الفعالية التنظيمية.
- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المنظمة و التي لها مصالح معها و التي تؤثر فيها و تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردين، بنوك...)، يجعل من اعتماد أكثر من نموذج أمر ضروري ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية آخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الظروف.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص 24

## المبحث الثالث: قياس الفعالية التنظيمية، صفاتها، متطلباتها و مشاكلها

تتمثل عملية قياس المنظمة بمثابة لتقييم أداء المنظمة، فتهدف المنظمات من خلال عملية القياس إلى تحديد الانحرافات و مقارنة ما خطط له بما توصلت له فعلا المنظمة. إلا انه قد تواجه المنظمات العديد من المشاكل التي تؤول دون تحقيق الهدف من قياس مدى بلوغها لأهدافها و من ثم فعاليتها.

## 1. قياس الفعالية التنظيمية

يتوقف نجاح أو فشل المنظمات على درجة تحقيق رسالتها و أهدافها، و يتطلب ذلك تبني إستراتيجية معينة و السعي لتنفيذها و فق ما تملكه من موارد مادية و غير مادية في ظل الظروف المتغيرة للمحيط الذي تنشط فيه.

و لمتابعة المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها عليها بتقييم فعالية أدائها للوقوف على الانحرافات الحاصلة في تحقيق تلك الأهداف، فقياس فعالية الأداء تلعب دورا رئيسيا في تطوير الخطط الإستراتيجية و تقييم تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup> فيعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة، لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.<sup>2</sup> إن قياس الفعالية التنظيمية هي إشكالية من الناحية النظرية التنظيمية.<sup>3</sup>

و لضمان المنظمة نجاعة عملية قياس الفعالية التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:<sup>4</sup>

- 1- تحديد الهدف من عملية القياس.
- 2- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المنظمة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المنظمة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- 3- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمؤشرات التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المؤشرات المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Henri.J : Performance measurement and organizational effectiveness( Bridging the gap), op cit, p 07

<sup>2</sup> على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 228

<sup>3</sup> Ane-line.Balduck & Marc.Buelens : A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, International Journal of Communications, Network and System Sciences, Vol 8 No11, 13 November, 2015, p 03.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 134

- 4- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- 5- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من مؤشر وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- 6- لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد عوامل محيط المنظمة (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المنظمة.

## II. صفات المنظمات الفعالة

- كما هو الحال بالنسبة لتعدد تعاريف الفعالية التنظيمية، و تنوع و اختلاف مؤشرات قياس فعالية المنظمة، هناك اختلاف في صفات المنظمة الفعالة، إلا انه يمكن تحديد بعض الصفات تمثلت في:<sup>1</sup>
- المورد البشري: توفر عاملين ذوي معرفة.
  - فرق العمل الذاتية: الإدارة المسؤولة عن مهام و مشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.
  - توفر نظم المعلومات و شبكة الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق لتسهيل التعامل مع كل المعلومات، تضمن الحركة و المرونة بين كل عناصر المنظمة.
- أما (R. Waterman & T. Perter) فقد حددا مجموعة من الخصائص للمنظمة الفعالة تمثلت في:<sup>2</sup>
- التأكيد على انجاز الأهداف.
  - الاهتمام بالزبائن و تفهم حاجياتهم.
  - درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
  - زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
  - تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.
  - وجود علاقات جيدة مع المنظمات المتشابهة.
  - بساطة الهيكل التنظيمي.

هذا و لا يمكن حصر صفات المنظمات الفعالة في الصفات السابقة، فهناك العديد من الباحثين الذين اجتهدوا في تحديد صفات المنظمة الفعالة كل حسب نظريته، لذلك يمكن إضافة بعض الصفات الآتية في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 64-73  
<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية و اخرون: الفعالية التنظيمية (مدخل سيبيولوجي)، دار الفجر، القاهرة، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص 93  
<sup>3</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 200-201

- المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.
- المنظمة التي تكون بها درجة عالية من الألية (l'automatismes) تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.
- المنظمات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.
- المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
- المنظمات التي تخضع لإيديولوجيات واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية.
- المنظمات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.
- يمكن للمنظمات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.
- المنظمات التي تعتمد على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.
- المنظمات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.
- المنظمات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.
- المنظمات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المنعزلة وليس لها امتداد طبيعي واجتماعي.

### III. العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

- تتأثر قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بمجموعة من العوامل، يمكن إيجازها في:<sup>1</sup>
1. النظام الاقتصادي: يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة.
  2. النظام السياسي: يقصد به الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة
  3. النظام الرقابي: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة .
- النظام البيئي: بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة.
- و هناك من حدد العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في مجموعة من النقاط تمثلت في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع: ص ص200-201

<sup>2</sup>سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص 236

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.
- أساليب تكنولوجية الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع المحيط الخارجي وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع محيطها الخارجي.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

#### IV. متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

- يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.<sup>1</sup> فتطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقد كبر من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة متطلبات يجب توفرها من أجل زيادة التنظيمية منها:<sup>2</sup>
- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي وشركائهم (Sears Roebuck & company) مثالا مهما : فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

<sup>1</sup> ابن عيشاوي أحمد: إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005، ص 295

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية و اخرون: مرجع سابق، ص ص 40-42

■ توسيع العمل: رواه هما شركتي: أي.بي.أم (I.B.M) وديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

■ تقييم الإدارة: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.

■ الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية

زيادة فعالية الإتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- ❖ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- ❖ إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح مستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- ❖ تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- ❖ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- ❖ تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن.

#### V. مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

يعتمد الحكم على فعالية المنظمة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:<sup>1</sup>

**أولاً: المؤشرات الداخلية:** تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمنظمة، التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

■ تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup>بلقاسم سلاطينية و اخرون: مرجع سابق، ص ص32-33

- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات ساء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهان بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.
- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.
- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- ثانيا: المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات.

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالموارد من سلع خدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالية إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.
- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
- المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، تطوير منتجات بشكل يتماشى والتطور العلمي.

## VI. مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:

- تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية بعض الصعوبات تتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمؤشرات الكمية أو السلوكية.

<sup>1</sup>عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص10-11

■ مشكلة تعميم المؤشرات المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و متغيرات محيط المنظمة التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى.

■ إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية<sup>1</sup>:

- الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من لمعلومات أو الجهل بها.

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المنظمة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.

و بناء على ما سبق القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم نموذج متكامل يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات موضوعية و دقيقة يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلالها، فالنماذج و المؤشرات سابقة الذكر، مجرد نماذج و مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، لذلك ارتأت الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن كنموذج هو الأنسب يمكن من خلاله قياس الفعالية التنظيمية كونه يجمع بين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية، و كذا تناسبه مع طبيعة و نوع المنظمة محل الدراسة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 94

## المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن لقياس الفعالية التنظيمية

يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة، لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها، فهي بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها،<sup>1</sup> فاعتبر كل من (Cameron & Wheten) أن الفعالية التنظيمية ليست مفهوما بل بناء، فعادة ما يتم استبدال الفعالية بالأداء، النجاح، القدرة...، كما نجد (Koy) يفترض أن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.<sup>2</sup> و هذا ما أكده (Abston.k & Stout.V.J) فإن أداء المنظمات يطابق الفعالية التنظيمية.<sup>3</sup> و عادة ما نجد ارتباط أو تداخل بين الفعالية و الأداء على اعتبار أن مفهوم الأداء في أغلب الأحيان يكون مرادفا للفعالية، لذلك استعملنا (C. Daniel & M.Bernard) مفهوم الفعالية مرادفا للأداء، وهذا ما أكده (Mrchoff) باعتبار أن الفعالية مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها،<sup>4</sup> فعرفا الأداء على أنه النتائج المحققة والوسائل المتاحة لذلك،<sup>5</sup> و هذا ما أكده (Kaplan & Norton)<sup>6</sup>. فقياس الفعالية يقيم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخططة مسبقا، تكون المنظمة فعالة بدرجة تحقيقها لأهدافها.<sup>7</sup> وفي دراسة لـ الباحثان ( Hunt & Osborn ) ، فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية ومن هذا المنطلق سيتم تقييم فعالية المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن لاعتبارها إحدى طرق تقييم فعالية أداء المنظمة.

## 1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف و ذلك للحكم على مدى فعالية المنظمة، وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن كل من (Kaplan & Norton) عام 1990. لقد مرت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها بعدة مراحل كان لكل مرحلة منها أثر بارز و كبير على تطورها، ابتداء من الجيل الأول و الذي ظهر في 1992 إلى الجيل الثاني و الذي برز للوجود في سنة 1996، وصولا إلى الجيل الثالث الذي برز في سنة 2000. جاء مصطلح متوازن في نموذج بطاقة الأداء المتوازن لان أنظمة القياس للأداء المالي تركز على النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين ولكن في الثمانينات وبداية التسعينات تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى

<sup>1</sup>فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1999، ص399

<sup>2</sup> Abston, K. A. & Stout. V. J : **Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development**, op cit, pp 748

<sup>3</sup> Ibid : p 749.

<sup>4</sup>سامية لحول، أمال بلخيري: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة)، المؤتمر الدولي للتكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة، 07-08 ديسمبر، 2015، ص534

<sup>5</sup>Bernard .Martory & Daniel .Crozet:op.cit p149

<sup>6</sup> Kaplan. R & Norton. D: **The Balanced Scorecard ( Measures that Drive Performance)**, op.cit, p180.

<sup>7</sup>Asmild .M & all:op.cit p306.

المستهلكين والجودة والخدمات وأهم جانب المالكين فأصبح التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى أن العديد من الشركات قد نجحت في الجودة وإرضاء الزبون ولكنها تعرضت لخسائر، لذلك حصلت على هذه التسمية من خلال محاولة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم كل من الأداء القصير والطويل الأمد.

- كغيره من المفاهيم، عرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن العديد من المفاهيم، إلا أننا سنكتفي بالمفاهيم التي وضعها كل من (Kaplan & Norton)، باعتبارهما أهم الباحثين في هذا النموذج، و نذكر من المفاهيم ما يلي:
- هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبها ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة.<sup>1</sup>
- نظام يزود المنظمة بمقاييس و أهداف إستراتيجية تعطي الإدارة القدرة على إدارة كل أشكال الأداء فيها، و توازن بين المقاييس المالية و غير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمنظمة، و تقيس أداء المنظمة من خلال أربعة منظورات مترابطة مشتقة من رؤية و إستراتيجية و أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط بين الإستراتيجية و الأعمال، ولمساعدة التنسيق بين الأداء الفردي/ التنظيمي وانجاز الأهداف العامة.<sup>3</sup>
- وسيلة إدارية مبتكرة لمساعدة المنظمات على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية و الخطط الإستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك المنظمة و من ثم أدائها.<sup>4</sup>
- ترجمة رسالة وإستراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد، هي البعد المالي و بعد العمليات الداخلية وبعده الزبائن، و بعد النمو والتعلم.<sup>5</sup>
- إطار عملي يستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي و المستقبلي، و ذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد<sup>6</sup>(ذكرت سابقا).

<sup>1</sup> Kaplan.R & Nortan.D: **The Balanced Scorecard-Measure that Drive Performance**,op.cit ,p71

<sup>2</sup> Ibid,p71

<sup>3</sup> Ibid,p71

<sup>4</sup>حامد نور الدين، رايس وفاء:أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مخبر مالية بنوك و إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص236

<sup>5</sup>حسام عبد الكريم عاشور:استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين،2015، ص02

<sup>6</sup>نفس المرجع: ص11

من خلال التعريف السابقة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تعريفها على أنها نظام مراقبة أداء المنظمة للحكم على فعاليتها، نحو تحقيق أهدافها من خلال ترجمة إستراتيجية، رسالة و أهداف المنظمة إلى مقاييس مالية و غير مالية.

ففي كثير من الأحيان يكون للأهداف المالية نصيب الأسد من الأهداف التي يضعها المدراء للعام أو الأعوام القادمة، و هو ما قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد، ليس ذلك بسبب قلة أهمية الأهداف المالية و لكن لوجود أشياء أخرى يجب الاهتمام بها، و إلا واجهت المنظمة صعاب كثيرة على المستوى البعيد، فمن المهم جدا زيادة صافي الربح و العائد على الاستثمار(البعد المالي)، و لكنها إن فعلت ذلك دون أن تحافظ على تميزها فيما تقوم به و تحاول إرضاء زبائنها(بعد الزبائن) و تحاول تطوير نفسها(كفاءة عملياتها) من خلال التعلم من تجاربها السابقة و تدريب عاملها(بعد التعلم و النمو)، فإنها ستفاجئ بأنها غير قادرة على المنافسة و بالتالي ستخرج من السوق<sup>1</sup>، و لذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن النموذج المناسب الذي يمكن المنظمة من تقييم فعاليتها من خلال دمج المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية.

كما ينطلق نموذج بطاقة الأداء المتوازن من وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، و ذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمد و اليوم و غدا.
- البعد المالي و غير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية و غير المالية بصورة متواصلة.
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية و إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم بكل من الأطراف الداخلية و الخارجية عند اختيار مؤشرات التقييم(مؤشرات داخلية و أخرى خارجية).

## II. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

حدد(Kaplan & Norton) مجموعة من الخصائص ميزت نموذج بطاقة الأداء المتوازن عن باقي النماذج التقليدية يمكن إيجازها في:<sup>3</sup>

**أولاً: خاصية التوازن**

<sup>1</sup>حامد نور الدين، رايس و فاء:مرجع سابق، ص237  
<sup>2</sup>علا احمد حسن،ميسون عبد الله احمد: قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد07، العدد28، العراق،2011، ص170  
<sup>3</sup>سامي هباش: مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2017، ص ص96-97

يعتقد الباحثان (Kaplan & Norton) أن خاصية التوازن التي يتمتع بها النظام ،هي أبرز ما يميزه ، حيث أنه يعالج جوانب المنظمة المختلفة كنظام واحد تتفاعل مكوناته فيما بينها لتحقيق مستوى أداء معين، و يشمل التوازن ما يلي:

- التوازن بين منظورات تقييم الأداء الأربعة، حيث أنها تعمل على معالجة جميع الجوانب بالقدر نفسه من الأهمية.
- التوازن بين تقييم الأداء الحالي للمنظمة و الأداء المستقبلي.
- التوازن بين مختلف المؤشرات ، المالية و غير المالية، الإستراتيجية و التشغيلية ،الطويلة الأجل و القصيرة الأجل، الداخلية و الخارجية، المؤشرات التي تقيس الكفاءة و تلك التي تقيس الفعالية.
- تربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية و بين الأنشطة و الخطط و الأهداف القصيرة الأجل.
- توضيح العلاقة السببية بين خطط العمل و نتائجها على مستوى كل منظور من المنظورات الأربعة.
- التوازن بين نتائج التقييم ، بين مؤشرات السبب و مؤشرات النتائج .

**ثانياً:** خاصية تعدد الأبعاد و المستويات

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً متعدد الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها، فاعتماد النموذج على أربعة منظورات متفاعلة فيما بينها هي المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو، كان يهدف معالجة الجوانب المهمة في المنظمة ،الأمر الذي أضفى عليه طابع الشمولية و التكامل في تقييم الأداء ، كما أن استحداث بطاقات خاصة بكل مركز مسؤولية و كل نشاط من أنشطة المنظمة، أضاف بعداً آخر لصفة الشمولية التي يتميز بها.

**ثالثاً:** خاصية العلاقة السببية بين الأبعاد والمؤشرات:

أسس الباحثان هذا النموذج على فكرة وجود علاقة سببية بين الأبعاد الأربعة للبطاقة ، بحيث تؤثر هذه العلاقة في اختيار المؤشرات المختلفة لكل بعد، حيث أن أنشطة بعد التعلم و النمو التي تترجم إلى مؤشرات و أهداف محددة، التي تؤثر بشكل فعلي في كفاءة و فعالية أنشطة بعد العمليات التشغيلية، و التي بدورها تتعكس على الاستجابة الجيدة لاحتياجات الزبائن، مما يؤثر على مستوى رضاهم و وولائهم للمنظمة، و في الأخير ينتقل التأثير إلى الجانب المالي باعتباره المحصلة النهائية لكفاءة و فعالية العمليات السابقة في كل بعد.

## رابعاً: خاصية التحفيزية

يرتبط أداء العاملين بشكل كبير بأنظمة العوائد و التعويضات الموجودة بالمنظمة، حيث أن الحافز الأساسي للعاملين نحو تأدية مهامهم بشكل كفؤ يعتمد على العوائد و المكافآت التي يحصلون عليها، غير أن هذه التعويضات لوحدها لا تكفي لدفع أداء المنظمة إلى الأمام ما لم يتم ربطها بنظام دقيق و فعال لقياس الأداء على مستوى الفرد و المجموعة و الأقسام في المنظمة، و في هذا الإطار جاء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لجعل كثر تحديدا و دقة باعتبارها أداة تحتوي على مؤشرات و معايير لتقييم الأداء تشمل أربعة أبعاد مختلفة، و يقول (Kaplan & Norton) ضمن هذا السياق أن ربط نظام التعويضات بطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من اهتمام العاملين بالمسائل الإستراتيجية و يحفزهم أكثر على تنفيذ الإستراتيجية و بلوغ الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

**خامساً: الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ القرار)**

بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يعمل على عدم تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الإطار حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن (BSCI) هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس وبمعنى آخر، من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن حسب رؤية كل باحث، ومما لا شك فيه أن وضعا كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.<sup>2</sup>

**III. أبعاد و مؤشرات نموذج بطاقة الأداء المتوازن**

قدم (Kaplan & Norton) نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أساس أبعاد متفاعلة و مترابطة فيما بينها بروابط سببية، من أجل تقييم و تحسين أداء المنظمة من خلال ثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون، الزبائن والعاملون، كما يجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تريفة أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باتخاذ بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية)، رسالة

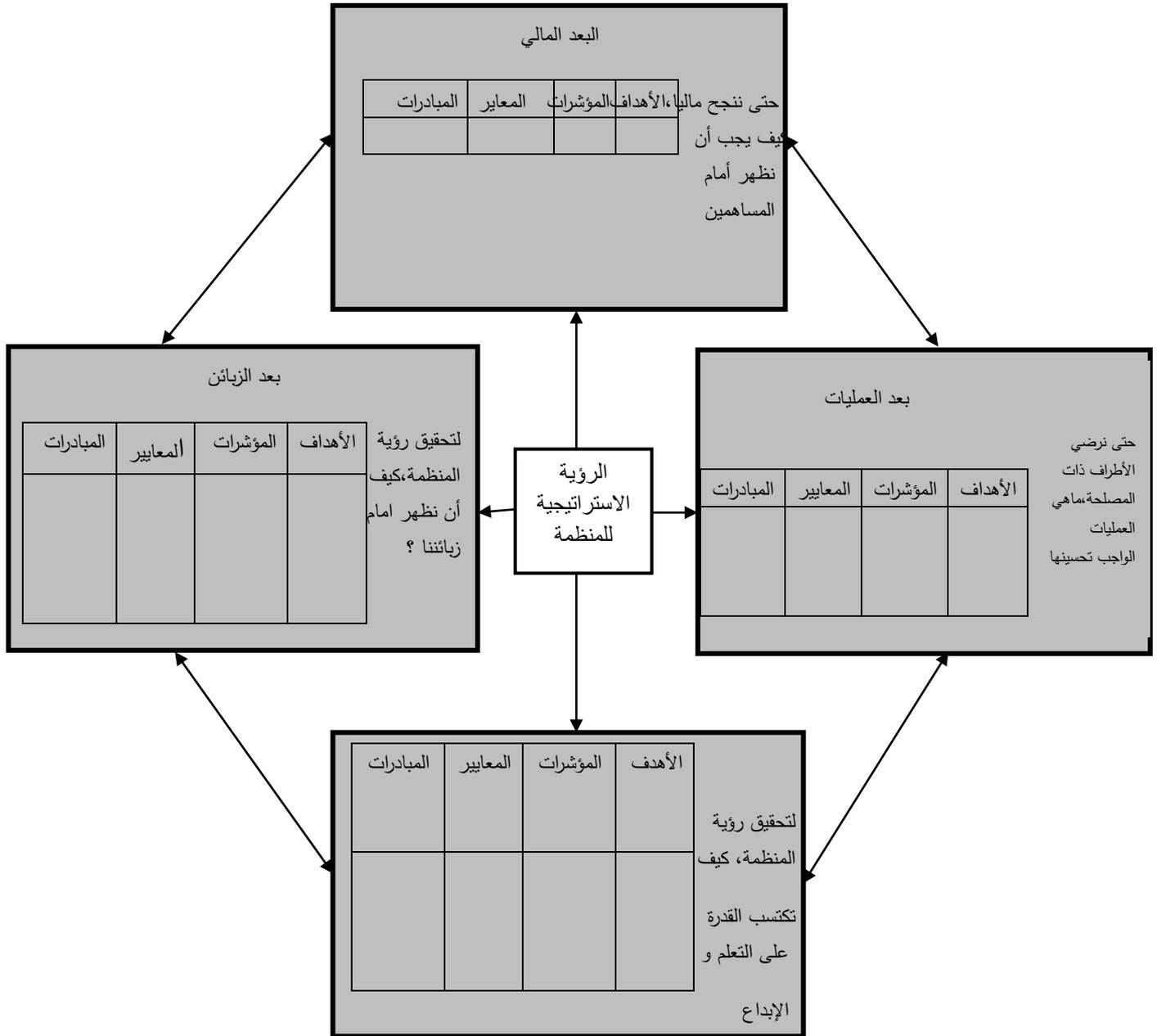
ماجستير إدارة أعمال، جامعة قسنطينة 2014، ص 72

<sup>2</sup> حسام عبد الكريم عاشور: مرجع سابق، ص 25

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم إدغيش: مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 18

تتكون بطاقة الأداء المتوازن حسب كل من (Kaplan & Norton)، من أربعة أبعاد كما ممثلة في الشكل في  
الموالي: <sup>1</sup>

الشكل(35):أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Source :Kaplan,R & Nortan,D: *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, op.cit,p39

<sup>1</sup>Kaplan.R & Nortan,D: *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard BusinessReview, Vol70, N°1, January-February 1996,p39

**أولاً: البعد المالي ( حتى ننجح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين؟)**

يعتبر المحو المالي المحصلة النهائية للتغيرات و التحليلات التي تطرأ على المحاور الأخرى،<sup>1</sup> و يُعتبر البُعد المالي من أبعاد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، و أنه يركز على قياس الأداء في الأجل القصير، و التعرف على نتائج الأحداث و القرارات التي يتم اتخاذها ، وكذلك التعرف على طبيعة نقاط القوة و الضعف الناتجة عن استخدام سياسات الإدارة ، و التأكد من قيام المنظمة بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية.<sup>2</sup>

ويركز هذا البعد على تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية بالتركيز على مستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول.<sup>3</sup>

تختلف المؤشرات المستخدمة في هذا البعد باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة، حيث بين الباحثان (Kaplan & Norton)، أن هناك ثلاثة مراحل أساسية تمر بها المنظمات هي مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة النضج.<sup>4</sup>

■ مرحلة النمو: تركز الأهداف المالية للمنظمة في هذه المرحلة على نمو المبيعات، البحث عن أسواق وزيائن جدد، تقديم منتجات وخدمات جديدة، المحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم و إمكانيات العاملين وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.

■ مرحلة الاستقرار: تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها وجذب استثمارات جديدة، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

<sup>1</sup> Kaplan.R & Norton.D : **The Balanced Scorecard (Translating Strategy into action)**, op cit, p61.

<sup>2</sup> مازن العجومي: الخصائص النوعية لمعلومات المحاسبية و أثرها على كفاءة و فعالية بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية على البنوك التجارية في فلسطين)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2016 ، ص 59

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور لغالي، وائل صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 226

<sup>4</sup> Kaplan.R & Norton.D: **The Balanced Scorecard (Translating Strategy into action)**, Op.Cit, pp 50- 57.

■ مرحلة النضج: في هذه المرحلة فإن المنظمة تراقب حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية فيها على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

وللنجاح المالي للمنظمة يجب أن تسعى إلى أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والمهم للمنظمة هي قدرتها على قياس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تُعد محركات الأداء الخاصة بالمنظمة في المستقبل، إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها، لأنها ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب، كما أن هناك فوائد للعاملين ترتبط بالأداء المالي.<sup>1</sup> و حددا(Kaplan & Norton) مجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم البعد المالي تمثلت في:

الجدول(10): بعض مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات القياس	البعد المالي
إجمالي الأصول	
الإيرادات/إجمالي الأصول(%)	
الأرباح بالنسبة للعامل الواحد	
الأرباح/إجمالي الأصول(%)	
الأرباح المحققة من منتجات جديدة أو عمليات جديدة	
تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية(%)	
القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد	
العائد على إجمالي الأصول(%)	
العائد على رأس المال المستثمر(%)	
هامش الربح(%)	
حقوق المساهمين/مجموع الأصول	
معدل دوران الأصول	
إجمالي التكاليف	
التدفق النقدي	

المصدر: مازن العجرمي، مرجع سابق، ص60

<sup>1</sup>حسام عاشور: مرجع سابق، ص17

ثانياً: بعد العمليات الداخلية (حتى نرضى الأطراف ذات المصلحة، ما هي العمليات الواجب تحسينها؟)

يركز بعد العمليات الداخلية حسب (Kaplan & Norton) على العمليات الداخلية للمنظمة الواجب تطويره و

الإبداع فيها، و التي تمكن من خلق قيمة للزبائن، و المساهمين و تحقيق أهدافهم، تمكن المنظمة من:<sup>1</sup>

■ تقديم خدمات قادرة على جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية المستهدفة.

■ ضمان مردود مالي يتناسب مع تطلعات المساهمين.

و يقصد بمفهوم العمليات مجموعة المهام التي تشكل في مجموعها قيمة للمستفيدين من خدمات المنظمة،

فتنفيذ خدمة معينة تتطلب ضرورة حصر سلسلة المهام التي تبدأ بتلقي طلب المستفيد و تنتهي بتقديم السلعة

أو الخدمة له، و على هذا النحو فإن العمليات هي الخطوات الحتمية و المنطقية اللازمة لتنفيذ الأعمال داخل

نشاط معين في المنظمة.<sup>2</sup> و قسم (Kaplan & Norton) سلسلة العمليات الداخلية إلى ثلاث مراحل:<sup>3</sup>

**أولاً:** مرحلة البحث و التطوير: حيث يتم إجراء دراسات السوق و تحديد قطاعات الزبائن المستهدفة، إضافة

إلى تحديد خطط الإنتاج و نوعية معدات الإنتاج و المدة اللازمة للإنتاج، و تعتبر هذه المرحلة هي قاعدة

المراحل الموالية.

**ثانياً:** مرحلة الإنتاج أو العمليات التشغيلية: و تتم في هذه المرحلة العمليات الخاصة بتحديد أسلوب الإنتاج و

طبيعة الخدمة المقدمة للزبون و تصنيع المنتجات أو الخدمات ، كما يتم أيضاً تحديد التكاليف الخاصة بكل

منتج أو خدمة مثل تكاليف المواد الأولية و الأجور...

**ثالثاً:** مرحلة خدمات ما بعد البيع: و هي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج، و يتم فيها تحديد طبيعة

ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن ما بعد عمليات البيع، كما يتم خلالها تحديد الفترة الزمنية لتقديم الخدمات و

كذا برامج شرح برامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام المنتجات

المقدمة لهم، إضافة إلى حل مشاكل الزبائن المتعلقة بالمنتجات المعيبة، المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات،

الوقت المستغرق لتبديل، أو تصليح المنتجات المعيبة.

فيما يتعلق بمؤشرات بعد العمليات الداخلية يوجد العديد من مؤشرات لقياس هذا البعد، و يبين الجدول (11)

أهم مؤشرات قياس بعد العمليات الداخلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup>Kaplan.R & Norton. D: **The Balanced Scorecard (Translating Strategy into action)**, Op.Cit, p 62.

<sup>2</sup>رايس وفاء: مرجع سابق، ص240

<sup>3</sup>.Kaplan. R & Norton.D: **The Balanced Scorecard (Translating Strategy into action)**, Op.Cit, pp96-97.

الجدول(11): مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

مؤشر القياس	
النفقات الإدارية/إجمالي الإيرادات (%)	بعد العمليات الداخلية
التسليم في الوقت المحدد	
معدل الأداء اليومي للعامل (%)	
الوقت المعياري-الموردون	
الوقت المعياري-من إصدار الطلبية إلى التسليم	
الوقت المعياري-الإنتاج	
تحسين الإنتاجية (%)	
طاقة (سعة) تكنولوجيا المعلومات	
نفقات تكنولوجيا المعلومات/المصروفات الإدارية (%)	
المصروفات الإدارية للعامل	
دوران المخزون	
متوسط الوقت المستنفذ في اتخاذ القرارات	
تكلفة الخطأ الإداري/إيرادات الإدارة (%)	

المصدر: مازن العجرمي: مرجع سابق، ص 63

### ثالثاً: بعد الزبائن (لتحقيق رؤية المنظمة، كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟)

إن بعد الزبائن يعتبر أحد الأبعاد الهامة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن إدارة المنظمة تسعى في الوصول من خلاله إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، خاصة للمنظمات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظراً لكون هذه المنظمات موجهة نحو تحقيق رضا الزبائن، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد، وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين من ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها.<sup>1</sup> وللاشارة هناك نوعان من الزبائن التي تسعى المنظمات إلى تحقيق رضاهم، زبائن من داخل المنظمة "زبون داخلي" يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات العمل، الوحدات، الأقسام، الدوائر،...)، و "زبون خارجي" وهو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة و الجهود من أجل تحقيق رغباته و تحفيزه على اقتناء السلعة أو الخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>، احمد إبراهيم ادغيش: مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 19

<sup>2</sup>قريشي محمد: التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة)، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 69

تحدد المنظمة في هذا البعد قطاع الزبائن أو السوق المستهدف الذي ستنافس فيه، و الذي سيكون مصدرا للإيرادات الناتجة عن اكتساب زبائن جدد أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و الذي ستظهر نتائجه في أهداف البعد المالي ، كما يسمح أيضا التعرف على الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تحدد الطرق التي تؤدي إلى خلق القيمة لدى زبائننا و الذي لا يتم إلا إذا نظرت المنظمات إلى أداءها بأعين زبائننا ، و من ثم فهذا البعد يوجه بعدي العمليات الداخلية و التعلم و النمو إلى تحقيق هدف رضا الزبائن، و ذلك بجعل المنظمة قادرة على تقديم منتجات و خدمات ذات جودة و نوعية و بأسعار تنافسية مراعية في ذلك التغيرات الدائمة في أذواق الزبائن.<sup>1</sup>

و قد حدد كل من (Kaplan & Norton) الخصائص و مميزات التي تضمن محركات القيمة من وجهة نظر الزبون و المتمثلة في:<sup>2</sup>

■ سمات و خصائص المنتج أو الخدمة: تتضمن الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، الجودة والوقت.

■ العلاقة مع الزبون: تتمثل في مدى استجابة المنظمة لطلبات الزبون في الوقت المناسب وبالجودة والسعر المناسبين.

■ سمعة و شهرة المنظمة: تتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها لزبائننا و إبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.

فيما يتعلق بمؤشرات بعد الزبائن يوجد العديد من مؤشرات لقياس هذا البعد، و يبين الجدول(12) أهم مؤشرات قياس بعد الزبائن لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول(12):مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات القياس	
عدد الزبائن(عدد)	بعد الزبائن
النصيب أو الحصة من السوق(%)	
المبيعات السنوية للزبون الواحد	
درجة الاحتفاظ بالزبون(عدد،%)	
الزبائن للعامل الواحد(عدد،%)	
المبيعات المنجزة/اتصالات المبيعات(%)	
مؤشر رضا الزبون(%)	
مؤشر ولاء الزبائن (%)	

<sup>1</sup>.Kaplan.R & Norton.D: **The Balanced Scorecard (Translating Strategy into action)**, Op.Cit, pp 63-64.

<sup>2</sup> Ibid,pp67-72

تكلفة الزبون الواحد
عدد زيارات الزبائن
مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%)
متوسط مدة العلاقة بالزبون
متوسط حجم الزبون
متوسط الوقت المنقضي من الاتصال بالزبون حتى استجابة المبيعات

المصدر: مازن العجومي: مرجع سابق، ص 61

#### رابعاً: بعد التعلم و النمو (لتحقيق رؤية المنظمة، كيف نكتسب القدرة على التعلم و الإبداع)

إن بعد التعلم و النمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار و البقاء على المدى الطويل، فيهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير و التحسين المستمر الضروري للبقاء، كما تدرس المنظمة في هذا البعد ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم و إشباع حاجات الزبائن، و تطوير تلك المعرفة،<sup>1</sup> فبعد التعلم و النمو يعكس أداء المنظمة التي تتبنى تطبيق إدارة المعرفة.

كما تهتم المنظمة على تطوير القدرات و المهارات الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدرتها لتحقيق قيمة للزبائن و المساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات و المبادرات الحالية و القدرات و المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل،<sup>2</sup> وذلك في المجالات التالية:<sup>3</sup>

■ مهارات الأفراد: تكوين العمال في المنظمة و تنمية مهاراتهم كي يكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات المستقبلية، فالتغير الحاصل في نظرة المسيرين لدور الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، سلط الضوء على ضرورة الاستثمار في تدريب و تحسين كفاءة العاملين و الموظفين كأداة لتحسين الأداء، و تحويلهم من معالجات روتينية لخدمة الزبائن إلى طرف فاعل في التنبؤ باحتياجاتهم و تلبيةها .

■ أنظمة المعلومات: قدرات أنظمة المعلومات المتواجدة بالمنظمة، حيث يعتبر تكوين العمال و تنمية مهاراتهم أمراً ضرورياً غير أنه لا يكفي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالزبائن و العمليات الداخلية، فكي يكون أداء العامل جيداً في ظل محيط تنافسي يجب أن تكون هناك أنظمة معلوماتية قادرة على تزويده بالمعلومات المفصلة حول الزبائن المتعامل معهم و العمليات الداخلية و الآثار المالية الناتجة عن قراراته كالحصول على معلومات مرتدة تسمح

<sup>1</sup> محمد أحمد أبو قمر: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009، ص 46

<sup>2</sup> حسام عبد الكريم عاشور: مرجع سابق، ص 20

<sup>3</sup> Kaplan.R & Norton.D: The Balanced Scorecard (Translating Strategy into action), Op.Cit, p 127.

للعامل بتحسين أداءه، كما سيسمح توفر أنظمة معلومات كفوة القيام بالتحسين المستمر للعمليات باستخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

■ الإجراءات التنظيمية: إن التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية للعمال مهما كان تأهيلهم والمعلومات التي يتوفرون عليها فإنه لا يمكنهم تقديم مساهمة إيجابية فيما يخص تحقيق الأهداف إن كانوا لا يملكون أية حرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ويعانون من مشكلة عدم التشجيع والاعتراف بمجوداتهم. لذا تم إدراج الإجراءات التنظيمية كجانب مهم في منظور التعلم و النمو و التي تضم عمليات التحفيز و التمكين.

فيما يتعلق بمؤشرات بعد التعلم و النمو يوجد العديد من مؤشرات لقياس هذا البعد، و يبين الجدول(13) أهم مؤشرات قياس بعد التعلم و النمو لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول(13): مؤشرات بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات القياس	
مصاريف البحث و التطوير/المصاريف الإجمالية	بعد التعلم و النمو
موارد البحث و التطوير/إجمالي الموارد	
الاستثمار في البحوث و التطوير	
الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة و التدريب	
الاستثمار في تطوير أسواق جديدة	
معدلات التوظيف	
تحسينات مقترحة للعامل الواحد	
نققات تطوير مهارات و قدرات الموظف الواحد	
مؤشر رضا العاملين	
نققات التسويق للزبون الواحد	
نظرة العاملين	
نسبة المنتجات الجديدة	

المصدر: مازن العجرمي:مرجع سابق، ص65

من خلال عرض لأبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن لـ (Kaplan & Norton)، يمكن القول أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتفاعل فيما بينها، فتطوير عمليات التعلم التنظيمي و دعم الإبداع داخل المنظمة يقود إلى تحسين في العمليات الداخلية الذي ينتج عنه تحسين جودة المنتجات و الخدمات بهدف رضا الزبائن، و الذي يزيد من حجم المبيعات و الحصة السوقية للمنظمة، وبالتالي تكون النتيجة النهائية هي تحقيق نتائج مالية معتبرة.

## خلاصة الفصل

لاقى مفهوم الفعالية التنظيمية اهتمام كبير من قبل منظري نظرية المنظمة، فتعددت مفاهيمها نظرا لكونها مفهوم معقد و متعدد الأبعاد، إذ مازال يكتفه الغموض نتيجة عدم استناده نظرية ثابتة، إلا أننا يمكن تعريفها ببساطة على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، و هي بمثابة ترمومتر تقيس به المنظمة أداءها، فهي الوجه الأخر للأداء.

كما أدى الاختلاف في تعريف الفعالية إلى ظهور العديد من النماذج نابعة بصورة أساسية من هذا الاختلاف، فكل باحث يتبنى مفهوم يقوم باستخدام نموذج يتناسب و يتوافق و ذلك المفهوم، رغم أن جميع هذه النماذج تشترك في هدف واحد و هو تحقيق النجاح في تحقيق الأهداف، كما لكل نموذج مزايا و عيوب و لهذا يمكن القول أنه لا يوجد نموذج مثالي يقيس كل الأبعاد التنظيمية و يصلح لكل المنظمات. فتتويع المنظمات أدى إلى الاختلاف في مؤشرات القياس، فما يليق لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى.

و لذا قد يكون استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو الأنجع و الأفضل لقياس الفعالية التنظيمية للدراسة الحالية، كونها منظمات تجارية خدمية هدفها تحقيق رضا الزبون و كذلك تحقيق الأرباح، تسعى من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم خدمات ذات جودة، و تسعى من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تنمية قدرات عاملها الفكرية و الإبداعية.

يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل يساعد المنظمة على تقييم أداءها للحكم على فعاليتها، يعطي المنظمة القدرة على إدارة كل أشكال الأداء فيها، يتكون من أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو، حيث تتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها، فتطوير عمليات التعلم التنظيمي و دعم الإبداع يقود إلى تحسين العمليات الداخلية للمنظمة و الذي ينتج عنه تحسين المنتجات و الخدمات، و الذي بدوره يزيد من حجم المبيعات و بالتالي تحقيق نتائج مالية هامة.

## الفصل الخامس

العلاقة النظرية بين إدارتي " المعرفة و الجودة الشاملة " و أثرهما على الفعالية التنظيمية

## تمهيد

تحقيق الجودة هدف تسعى إليه المنظمات من أجل كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن، و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتركيز على تحقيق ما يتطلع له الزبائن و بالتالي كسب لأكبر قدر من الزبائن المهمين تكون المنظمة قد حققت نجاحا و المتمثل في الأساس تحقيق الفعالية التنظيمية. إدارة المعرفة هي وسيلة تمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فمن خلال تبني المنظمة لإدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة ليكونا مدخلان مدعمان لبعضهما في إطار ما يعرف بالتكامل سوية سيقود حتما المنظمة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، و هذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل، ولكن قبل ذلك سيتم تحديد أثر تطبيق كل من إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على فعالية المنظمة في المبحث الأول و من ثم تحديد أوجه الشبه و الالتقاء بين كلا المدخلين، ثم بعد ذلك سيتم توضيح علاقة إدارة المعرفة بمكوناتها المتبناة في الدراسة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) من جهة و إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (القيادة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) من جهة أخرى، و أثرهما مجتمعين على فعالية المنظمة.

### المبحث الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة، الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية

تبرز العلاقة بين مدخلي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، من أن أحد أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في كسب ميزة تنافسية و قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق السبق على المنافسين من خلال تقديم خدمات ذات جودة يفوق ما يقدمه المنافسون، و الذي لا يمكن بلوغه ما لم يتوفر لدى المنظمة أفراد ذو معرفة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، و توفر مجموعة من الوسائل التكنولوجية التي تمكنها من اكتساب المعرفة و خزنها و نشرها ثم تطبيقها ليتمكن بذلك تقديم منتجات أو خدمات جديدة تتميز بالجودة العالية. و للوقوف على العلاقة القائمة بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة ينبغي البحث في نقاط التشابه بين هذين المدخلين، و الأدوار المتبادلة بين مرتكزات إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة".

#### 1. أثر إدارة المعرفة على فعالية المنظمة

إن تبني إدارة المعرفة في منظمة، يؤدي إلى تغيير كبير في تسييرها أي في تنظيم وطرق عمل المنظمة، والجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المنظمة بعد تبنيها لإدارة المعرفة في إدارتها:

الجدول(14): إدارة المنظمة ما قبل و بعد تبني إدارة المعرفة

الإدارة ما قبل تبني إدارة المعرفة	الإدارة ما بعد تبني إدارة المعرفة
01	الرؤية الشخصية للمدراء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات
02	التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات
03	الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل لتحقيق الربح و المردودية
04	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية (الأصول الملموسة)
05	المهارات والقدرات العملية هي أساس تقييم الأفراد
06	التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المنظمة
07	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة

08	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي في المنظمة
09	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة
10	الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة	الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة
11	تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب الزبائن وبناء القدرات التنافسية للمنظمة

المصدر: علي السلمي: إدارة التميز ( نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سابق، ص 223

من خلال الجدول السابق يتضح أن تركيز الإدارة ما قبل تبني إدارة المعرفة على الأصول المادية كمصدر لتحقيق الربح و المردودية و على الأنشطة الإنتاجية و التكلفة، في حين الإدارة ما بعد تبني إدارة المعرفة تركز على الأصول الفكرية و الابتكارات و الاختراعات كأساس لإستراتيجية المنظمة، وكذلك التّركيز على البحث والتطوير كوسائل لكسب الزبائن و بناء القدرات التنافسية للمنظمة.

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.<sup>1</sup> فتعتبر المعرفة الوظيفة الجديدة من وظائف المنظمة شأنها شأن الإنتاج والتسويق والمالية. وإن إدارة المعرفة هي التخصص الجديد في تخصصات الإدارة شأنها شأن إدارة الإنتاج وإدارة التسويق والإدارة المالية<sup>2</sup>، و على الرغم من أن المعرفة غير محسوسة فإن نتائجها واضحة و محسوسة لدى الجميع، حيث أن تحويل المواد الخام إلى منتجات محسوسة ضمن عمليات إنتاجية خاصة جميعها تتطلب المعرفة، وحتى تقديم الخدمة يتطلب المعرفة بجميع فوائد الخدمة المقدمة وطرق تقديمها.<sup>3</sup>

يعتمد أداء المنظمة بصورة كبيرة على الاستعمال الجيد و المميز للمعارف الضمنية والواضحة للموارد البشرية حيث يمكن توظيف هذه المعارف عن طريق أسلوب إداري مناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بن عيشاوي أحمد: مرجع سابق، ص295

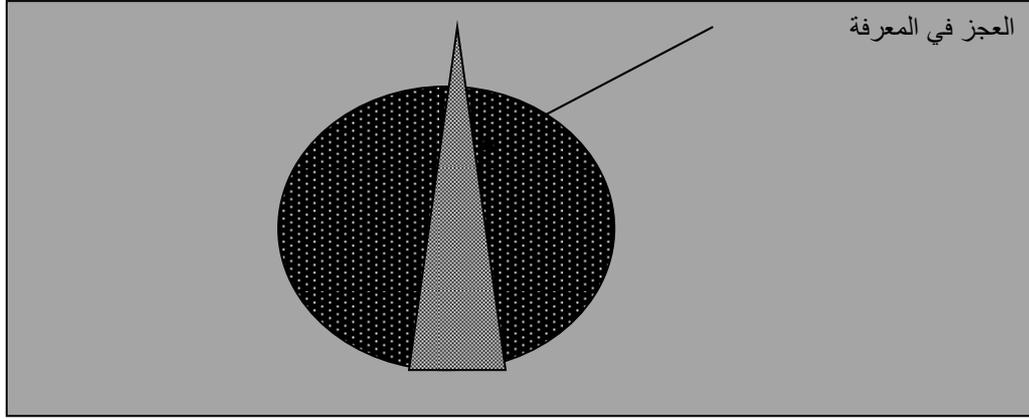
<sup>2</sup>نجم عبود نجم: إدارة المعرفة(المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات): مرجع سابق، ص16

<sup>3</sup>عليان ربحي مصطفى: مرجع سابق، ص91

<sup>4</sup>بوشعور.راضية، بلمقدم مصطفى: مرجع سابق، ص59

حسب (Kechad.R,2004) يمكن تمثيل العلاقة بين الأداء المنظمة وعجز(نقص) المعرفة في الشكل التالي:

الشكل(36):العلاقة بين الأداء و المعرفة



المصدر: بوشعور.راضية، بلمقدم مصطفى: مرجع سابق، ص59

يبين لنا الشكل أن العجز في المعرفة إلى جانب العوامل الأخرى يؤثر مباشرة على أداء للمنظمة، بما أننا نعيش عصر الثورات العلمية والمعلوماتية وعصر ما بعد الصناعة الذي تسيطر فيه الصناعة الإلكترونية والبرمجية وتستخدم فيه الشبكات والاتصالات اللاسلكية. حيث أن كل معلومة تخلق قيمة في السوق، وبالمقابل فإن التحكم في مضمونها و نشرها يتضمن طابع إستراتيجي للمنظمة.<sup>1</sup> فالمعرفة هنا ليست سلعة مادية نهائية وإنما هي مدخل وسيط يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق المخرجات المخططة والوصول إلى الأهداف المرجوة<sup>2</sup>، و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

أكدت العديد من الدراسات منها(Epple et al 1996,Pann et al 1995 , McEvily,Chakravarthy2002) على وجود علاقة بين إدارة المعرفة و الفعالية التنظيمية، فعملية توليد معارف جديدة و تطبيقها سيقود حتما المنظمات إلى تحسين أدائها، و تطوير منتجاتها بالإضافة إلى تخفيض تكاليفها مما يسهم ايجابي في تحقيق فعالية المنظمة.<sup>3</sup> فتعد إدارة المعرفة سلاحا هاما للمنظمات، حيث أنها تؤثر و بشكل كبير على فعالية المنظمات بأبعادها المختلفة البعد المالي، الزبائن، العمليات، التعلم. فلا يمكن لأي منظمة من تحقيق أهدافها إلا من خلال امتلاكها القدرة على إدارة مواردها غير الملموسة خاصة التي يمتلكها

<sup>1</sup>بوشعور.راضية، بلمقدم مصطفى: مرجع سابق، ص60

<sup>2</sup>نفس المرجع: ص68

<sup>3</sup> Wei.Zheng & al :Linking Organizational Culture,Structure ,Strategy and Organizational Effectiveness (Mediating role of Knowledge Management),Journal of business Research,Vol 63, N°63, l2010,p764

الأفراد، و لذا يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤثر و بشكل كبير في فعالية المنظمات و يظهر هذا الأثر في:

❖ البعد المالي: لا يمكن للمنظمات من تحقيق أهدافها إلا إذا استطاعت تحديد ثرواتها المعرفية و اكتشاف إبداعات مواردها البشرية و تدريبهم عن كيفية تحويل تلك المعارف إلى أرباح، فإدارة معرفة الزبون تعمل على تلبية حاجيات الزبون، تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة، الاستجابة السريعة لطلباتهم... و هذا العمل يقوم به مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات و مهارات. و بالتالي يمكن القول أن إدارة المعرفة لها أثر كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها المالية منها تخفيض التكاليف، زيادة الأرباح...

❖ بعد العمليات: : حيث تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء يبقى عالياً.<sup>1</sup>

❖ بعد الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول (Druker)، وأنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟، وماذا يحتاجون؟، وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟، كلها اعتبارات تقرر ماذا ننتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟. ومن هنا فإن على المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمنظمة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.<sup>2</sup>

❖ بعد التعلم و النمو: تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع و الابتكار و الإتيان بأشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم و الحوار.<sup>3</sup> و تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد أن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور

<sup>1</sup>محمد زرقون، الحاج عرابية: مرجع سابق، ص 131

<sup>2</sup>عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سابق، ص 336

<sup>3</sup>سليمان الفارس: مرجع سابق، ص 73

التكنولوجي. كما تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة يجعلهم أكثر مرونة، إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.<sup>1</sup> فهي تتيح أمام الموظفين الفرصة لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم والعمل الجماعي وتبادل المعارف والتعلم من الآخرين مما يؤدي إلى مستقبل وظيفي أفضل.<sup>2</sup>

## II. أثر إدارة الجودة الشاملة على فعالية المنظمة

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، يؤدي كذلك إلى تغيير كبير في تسييرها أي في تنظيم وطرق عمل المنظمة، والجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المنظمة بعد تبنيها لإدارة الجودة الشاملة في إدارتها:

الجدول (15): إدارة المنظمة قبل و بعد تبني إدارة الجودة الشاملة

المجال	الإدارة ما قبل تبني إدارة الجودة الشاملة	الإدارة ما بعد تبني إدارة الجودة الشاملة
الهدف	تعظيم أرباح و عوائد المنظمة	تحقيق رضا الزبائن بتلبية حاجاتهم و رغباتهم بمستوى عال من الجودة مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح
الهيكل التنظيمي و توزيع السلطة	هيكل تنظيمي عمودي يكرس السلطة و تدفق المعلومات و الأوامر من الأعلى إلى الأسفل	هيكل تنظيمي أفقي و سلطة لا مركزية، مما يوجد تدفقات أفقية

<sup>1</sup>مبارك بوعشة، ليليا بن منصور: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17، ديسمبر، 2012.  
<sup>2</sup>سامي بن إبراهيم الغنيم: مرجع سابق، ص42

المدى القصير	تركز على التكامل و لتوازن بين المدى القصير و الطويل	التخطيط
تتميز بالجمود	تتميز بالمرونة	السياسات و الإجراءات
من اختصاص الإدارة العليا	المشاركة الجماعية لكل الأفراد	اتخاذ القرارات وحل المشاكل
ثابت و يركز على الحوافز المادية	يخضع دائما للتطوير و التحسين المستمر، و يعتمد على التحفيز المادي و المعنوي معا	نظام الحوافز
عند الحاجة و في حالات محددة	التطوير و التحسين المستمر	عملية التطوير و التحسين
مصدر للتكلفة و لا يمكنهم التدخل أو إبداء رأيهم حول تسيير المنظمة	يعتبر مورد و شريك و زبون يخص بالثقة و الاهتمام	الأفراد
التركيز على النتائج و تصحيح الأخطاء عند اكتشافها	تركز على توفر كل الظروف الإنتاج بدون أخطاء و دراسة أسبابها و القضاء عليها قبل وقوعها	أسلوب الإدارة

المصدر: عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 49

هناك توجه فكري يتبناه مفكرون كثيرون أمثال كروسبي (Crosby) جون أوكند (John.Oakland) حيث يركزان على كون إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية و وسيلة لمواجهة التنافس فيعتبرانها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية. كما يعتبر (Oakland) أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل. فيساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لزيائنها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء زبائنها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المنظمة في السوق،<sup>1</sup> و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup>مريم خليج، عبد القادر برانيس: تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، صص 119-120

كما ذكرنا سابقا، من بين الفلسفات الحديثة التي تتوجه لها المنظمات من أجل تحسين فعاليتها، نجد فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب مشاركة كافة العاملين في تنفيذها ليس فقط لتقديم المنتج أو الخدمة للزبون حسب تطلعاته بل تسعى إلى:<sup>1</sup>

- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات الزبائن.
- التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل والتالف في العمليات.
- تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا تسيير في نفس اتجاه وتطلعات المديرين، ذلك أنه على الإدارة في المنظمة أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتهتم المنظمة بالمشاركة كافة العاملين وتحسين فرق العمل باستمرار.

كما أكدت العديد من الدراسات منها (Frederic & Limam,2005),(Samson.Terziovski,2000) على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المنظمة وتخفيض التكلفة مما يعني أن تطبيق برامج الجودة يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، ويتجلى هذا الأثر فيما يلي:<sup>2</sup>

البعد المالي: يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية، وبالتالي تقليل الكلف وزيادة الربحية.

- بعد العمليات: يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل التكاليف.
- بعد الزبائن: إن التركيز على الزبون، وتقديم قيمة مضافة تستجيب لحاجاته و تطلعاته من خلال دراسة سلوكه و توقع رغباته المستقبلية، حيث يعتبر الزبون هو الحكم على فعالية المنظمة بحسب ما يحصل عليه من منتجات أو خدمات تلبى احتياجاته أو تفوق.

<sup>1</sup>بعاج الهاشمي: مرجع سابق ، ص123

<sup>2</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص31

■ بعد التعلم و النمو: و يتم من خلال البحث المنظم و المستمر و الاستفادة من خبرات المنظمة و معارف العاملين فيها و نتائج العلم و مستحدثات التقنية في تطوير العمليات و تجديد المنتجات و الخدمات و تفادي العيوب والأخطاء و منع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الفعالية.

### III. أوجه الشبه بين إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة"

تلتقي إدارة المعرفة مع إدارة الجودة الشاملة في الكثير من مجالات الاهتمام، فبالإضافة إلى الأهداف العامة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من تطبيق هذين المدخلين، و المتمثلة في هدف البقاء و الربحية و النمو و التميز و الريادة، كذلك توجد مجالات اهتمام مشتركة بينهما في الإستراتيجية، الأفراد، الزبائن... و غيرها، كما تتلاقى إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

■ ينطوي كل من إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على حد سواء على التغيير الثقافي، فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة تقدم أسلوب جديد في تسيير المنظمة، فإن إدارة المعرفة تقدم طريقة جديدة في تبادل المعلومات و صنع القرارات.

■ يعتمد نجاح كل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة بشكل كبير على دعم الإدارة العليا.

■ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات تنظيمية و إعادة الهيكلة.

■ محور تركيز كلا المدخلين واحد و هو الزبون، سواء كان زبون داخلي أو زبون خارجي، فيعتبر الزبون عند إدارة الجودة الشاملة الملك، و يشكل في إدارة المعرفة الأساس في إدارة العلاقة مع الزبون.

■ من الصعب قياس عائد الاستثمار في كل من إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، لكون تحقيق العوائد من تطبيق كلا المدخلين على المدى البعيد.

■ يعتمد تطبيق كلا المدخلين على عملية التدريب.

■ يتطلب تطبيق كلا المدخلين لدعم رسالة المنظمة و إستراتيجيتها و أهدافها على المدى البعيد.

■ تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون و روح الفريق في عملية التحسين، الأمر نفسه عند تطبيق إدارة المعرفة و التي تعتمد على أفراد المعرفة من أجل نشر المعرفة بين الأفراد للاستفادة منها.

كما أضاف (Steven.ziivojinovic & Andrej.stanimirovic) أن التطبيق الناجح لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم من القيادة، الثقافة التنظيمية و التكنولوجيا و هي بمثابة المدخلات الأساسية

<sup>1</sup> Vincent.M & R.Riza khorramshahgol :op.cit, pp41-42

لكليهما، و أن المعرفة المطبقة و الرأس المال الفكري هي المخرجات التي تجنيها المنظمة من تطبيق كلا المدخلين.<sup>1</sup>

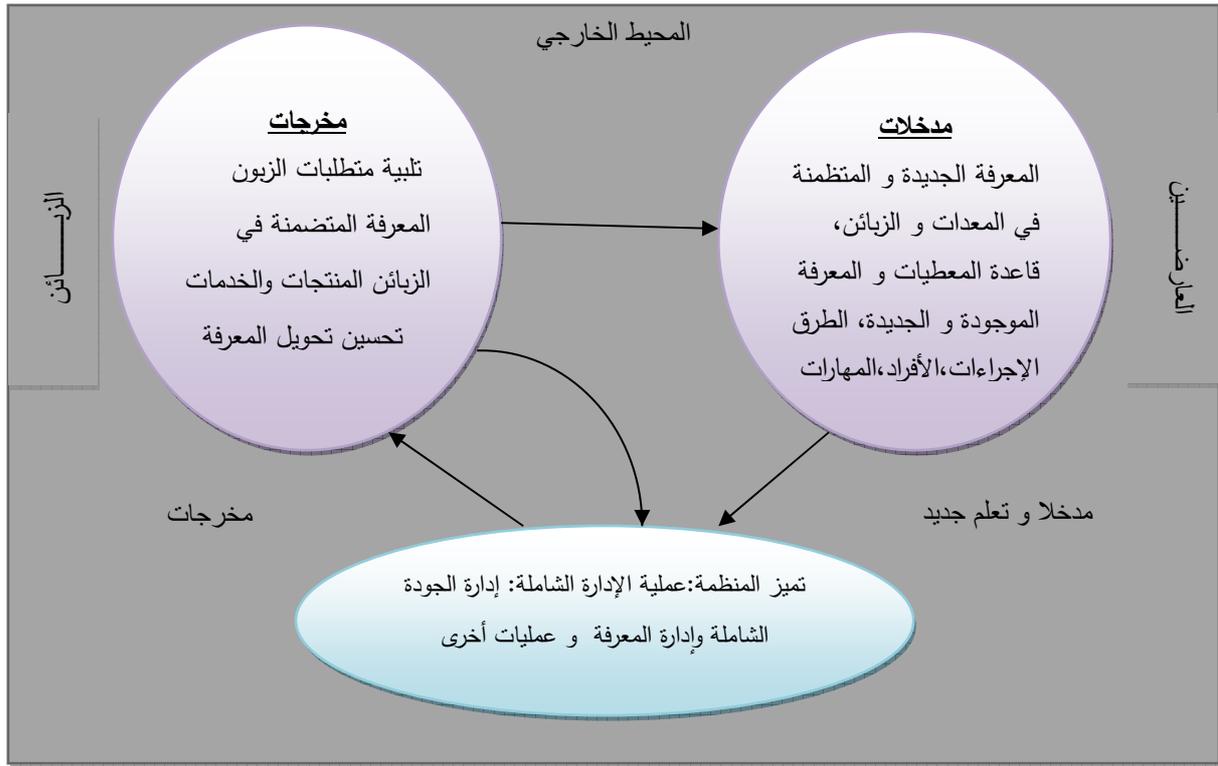
و أضاف (Peter.Brayer & Fang.Zhao) أنه يلزم على المنظمة المتبناة لمدخل الجودة الشاملة إعادة نظر إذا أريد لها أن تلعب دورا مكملا في تطويرها، مما ينبغي لها أن تأخذ شكل معالجة و تكامل مع نظريات أخرى مثل إدارة المعرفة.<sup>2</sup> و هذا ما أكده (Raghundha.Reddy) في دراسته حول تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، حيث يشير إلى أنه هناك ادوار متبادلة بين مبادئ إدارة المعرفة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المحتوى، القيادة، الموارد البشرية)، و يضيف أنه على للقيادة دور كبير في تحديد تكنولوجيا المعرفة اللازمة، توفير الموارد البشرية و تدريبها، توفير الاستراتيجيات التي من شأنها تشجيع إنشاء و تخزين و تقاسم المعرفة بين كافة العاملين، بحيث تصبح المعرفة القيمة الأساسية في المنظمة، و في المقابل تمثل إدارة الجودة الشاملة من خلال السياسات و الأدوات (مثل مشاركة العاملين و العمل الجماعي، التغذية المرتدة،التواصل...) عاملا أساسيا في تمكين المعرفة، توليدها و نشرها.<sup>3</sup> الشكل الموالي يوضح ذلك التكامل:

<sup>1</sup> Steven.Ziivojinovic & Andrej.Stanimirovic : **knowledge, Intellectual Capital and Quality Management as wells as a Balanced Scorecard lead to improved Competitiveness and profitability**, international Journal for quality research, 2009,Vol 3,N° 4, p346

<sup>2</sup> Fang. Zhao & Peter.Bryar :op.cit, p1

<sup>3</sup> Raghunadha.Reddy :**Total Quality Management and Knowledge Management integration in library and information centers**,Journal of research in International Business and Management,Vol 2,N°11,2012,p297

الشكل:(37): إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة كمقاربة تكامل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Fang.Zhao & Peter.Bryar : op.cit,p5

إن الربط بين المداخل الحديثة للإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة يقود إلى تميز المنظمة و نجاحها بأبعاد ومظاهر مختلفة، مبنية على المعرفة كالإبداع والتطوير، قدرتها و قابليتها على الاستجابة للتغيرات بسرعة، التركيز على الزبون، الجودة، التحسين في تسيير المشاريع وفي اتخاذ القرار وفي العلاقات بين العاملين<sup>1</sup>.

و في دراسة لـ (Zetie) أشار إلى أن إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطا وثيقا من خلال:<sup>2</sup>

- تركيز (Deming) في الكثير من كتاباته على مفهوم "المعرفة العميقة" كحجر أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

■ إدراك أن دليل جودة المنظمة هو "المعرفة العملية".

و أضاف (Stevan.Z & Andrej.S) أنه يمكن توحيد مفاهيم إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في نظام إدارة موحد، من خلال قيادة قوية تركز على التعلم و التغيير، و التي يمكن أن تسهل تخطيط الأنشطة و

<sup>1</sup> Steven.Ziivojinovic & Andrej.stanimirovic: op.cit,p346

<sup>2</sup> Siew-Phalik.L & al :Integration Total Quality Management and Knowledge Management to Supply Chain Learning(A Structural Approach) ,International Conference on Financial Management and Economics,Vol 11,2011,p43

تخصيص الموارد و وضع الأهداف و تقييم فعالية المنظمة. كم أضافا الباحثان أن هناك العديد من المزايا يمكن تحقيقها من تطبيق مدخلي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في إطار التكامل، و أضاف أنه لا يمكن إلا أن ينظر إليهما بشكل متكامل من خلال تفاعل ديناميكي مستمر، لأن هذا هو السبيل الوحيد لتحقيق التداؤبية (Sinergy)، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة و تحقيق ميزة تنافسية، تتمثل هذه المزايا في:<sup>1</sup>

- ربط و مواءمة استراتيجيات المنظمة مع الأهداف التنظيمية.
  - ضمان جودة المنتج الذي يرضي الزبون باستمرار.
  - تركيز الموظفين على الوفاء بمتطلبات الزبائن و متطلبات الأطراف المعنية الأخرى.
  - تحسين العمليات الحالية و المشروع بأكمله.
  - ضمان اكتساب و تخزين و كذلك توليد المعرفة الجديدة في المنظمة.
  - تجديد و توسيع الإمكانيات البشرية و المعلومات و رأس المال التنظيمي.
  - تشجيع التواصل في المنظمة.
  - تطوير كفاءات الموظفين و توعيتهم من خلال التدريب و التعلم.
  - توجيه جميع الجهود على التغيير و الاستفادة من إمكانيات النجاح و التعلم.
  - إرساء أسس التحسينات التي تجسد مفهوم المنظمة المتعلمة.
- و مما سبق يمكن استنتاج انه إدارة الجودة الشاملة القائمة على المعرفة ستؤدي إلى التحسين المستمر و التعلم من خلال تكرار التحسين و من ثم بلوغ هدف تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار و الذي هو في الأساس هدف إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>Steven.Ziivojinovic & Andrej.stanimirovic :op.cit, p349

## المبحث الثاني: العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة هو زيادة رضا الزبائن،<sup>1</sup> و الذي أصبح يشكل قيمة حقيقية للمنظمات في محيط يشهد منافسة شديدة. إن تطبيق مبادرة إدارة الجودة الشاملة يرتكز أساساً على الترميز (جمع البيانات، القياسات، إجراءات الجودة...)، و مع ذلك فإن معظم خبرات و معارف العاملين لا يتم تدوينها و ترميزها بسبب طبيعتها الضمنية لقول (Plony) " قد يعرف الناس أكثر مما يستطيعون قوله"، و كما هو الحال في منهج إدارة المعرفة، يميل العاملون إلى محاربة التغيير و يفضلون "الطريقة القديمة للقيام بالأشياء"، و لكن مع تطبيق إدارة المعرفة ستكون هناك طريقة جديدة للعمل من خلال تبادل المعارف و الخبرات. فمن خلال ما سبق يمكن طرح السؤال: هل يمكن زيادة فعالية مبادرة إدارة الجودة الشاملة من خلال إدارة المعرفة؟

و للإجابة على السؤال المطروح يمكن توضيح كيف يمكن لإدارة المعرفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، إدارة المعرفة) من مساندة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم الدعم لمختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة و للعناصر المتبناة في الدراسة بصفة خاصة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)، ما ينتج عنه مقارنة تكاملية بين مدخلي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

## 1. علاقة أفراد المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

يشكل أفراد المعرفة العنصر المهم في تطبيق إدارة المعرفة، فقد أكد (Jean.François.Ballay) على الدور المهم لأفراد المعرفة في المنظمات، فهم أفراد ذوي معارف و مهارات عالية يتولون عملية توليد المعرفة و مزج مختلف الممارسات و استغلالها و تجديدها.<sup>2</sup> فتحدد كفاءة أفراد المعرفة بقدرتهم على البحث عن المعرفة المتوفرة في مختلف مصادرها و توفيرها لأصحابها للاستفادة منها في صنع القرارات التي ستؤدي إلى نتائج ايجابية للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vincent.M.Ribiére & Riza.khorramshahgol :op.cit,p43

<sup>2</sup> Jean.Francois.Ballay :Tous managers du Savoir, Edition d'Organisation, 2002, p250

<sup>3</sup> Funmila.Olubunmi.O :knowledge Management as an imoertant tool in Organisational Management (Review of Literature) library Philosophy and Practice (e-Journal) ,2015 , p9 (http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238)

**أولاً: علاقة أفراد المعرفة بالقيادة الفعالة**

يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكر وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.<sup>1</sup> لذا يجب إشراك أفراد المعرفة و إيجاد طرق للتواصل مع قادتهم من أجل التفكير<sup>2</sup> في سبل تطبيق إدارة الجودة بنجاح. و بالمقابل نجد أنه لأفراد إدارة المعرفة دوراً في تفعيل عمل القيادة و هو الأمل في تغيير المنظمة و الابتكار، لذا نجد أن لأفراد المعرفة دور في تفعيل القيادة من خلال:

- يسهم أفراد المعرفة في توفير المعرفة اللازمة من مختلف مجالات المنظمة التي تسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي للقيادة.
- يسهم في إعداد الخطط طويلة المدى، و اتخاذ القرارات المبنية على حقائق و معلومات.
- يقوم ببعض أدوار قيادة المنظمة، كالمساعدة في تحسين الجودة، تحديد المشكلات، الرقابة الفاعلة على موارد المنظمة بوجه عام و على المعرفة بوجه خاص.<sup>3</sup>
- نشر و تطوير ثقافة المعرفة، و إعداد البنية التكنولوجية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة.
- التركيز على المشاركة و التفاعل و الاتصال الايجابي بين مختلف المستويات الإدارية.<sup>4</sup>

**ثانياً: علاقة أفراد المعرفة بالتحسين المستمر**

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة مفهوم التعلم التنظيمي و الذي يقصد به " العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة"،<sup>5</sup> فالتعلم التنظيمي يعتمد إلى توظيف المعرفة لدى الأفراد من أجل القيام بالتحسين في الأنشطة. و تتم عملية التحسين من خلال القيام أفراد المعرفة على سبيل المثال بالعصف الذهني و الذي يعني تفاعل كل العقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات الخاصة بتحسين الجودة، و خير مثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب من الإدارة العليا لهذه الشركات العملاقة سنوياً من المديرين العاملين

<sup>1</sup>ناصر جاسر الأغا، احمد غنيم أبو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس و إجراءات تطويرها، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد 16، العدد 2012، 01، ص 40

<sup>2</sup>Anne.E.Khoury : **Character and Effective Leadership of the Knowledge Worker**, Lawrence livermore national laboratory, 2005 , p18

<sup>3</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق، ص 153

<sup>4</sup> Keng.Boom.Ooi : **TQM and Knowledge Management(Literature review and proposed Framework)**, Africain Journal of Business Management, Vol3, November, 2009, p636

<sup>5</sup>عامر خضير الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص 89

فيها بتحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5-7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات و مواصفاتها، و هذا من خلال البحث عن المعرفة الموجودة في قاعدة بياناتها التي تمكن و تساعد الشركة في من القيام بالتحسينات المطلوبة.

و لذلك نجد أن لإفراد المعرفة دور في عملية التحسين من خلال:<sup>1</sup>

- يسعى أفراد المعرفة إلى تحقيق النجاح في انتهاج فلسفة التحسين المستمر من خلال بناء الوعي بفرص التحسين، و جعل هذه العملية جزءا من نظم المنظمة و عملياتها.
- يتمكن أفراد المعرفة من إعداد طرق متجددة و متطورة لتصاميم المنتجات و لعمليات إنتاجها و اختبار و قياس جودتها، من خلال المعرفة التي تم اكتسابها و تقاسمها و توجيهها داخل المنظمة و خارجها.
- يشجع على إنشاء مجالات التفوق الفردي و تطويرها و الاستمرار في تكرار كل شيء بطريقة أفضل.

### ثالثا: علاقة أفراد المعرفة بمشاركة العاملين

كما ظهر في الفكر الإداري مفهوم مرتبط بالتعلم التنظيمي و هو المنظمة المتعلمة و هي " التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين".<sup>2</sup>، فالمنظمة المتعلمة التي فيها كل فرد يقوم بتحديد و حل المشكلات و بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو و التعلم،<sup>3</sup> فيؤدي أفراد المعرفة دورا مهما في زيادة مشاركة العاملين في تطوير و تحسين جودة المنتجات و الخدمات من خلال:<sup>4</sup>

- تزويد العاملين و فرق العمل بالمعرفة اللازمة للقيام بواجباتهم بكفاءة عالية.
- ربط العاملين بقاعدة معرفة المنظمة.
- المساهمة في إعداد برامج قوية لتدريب العاملين و تعليمهم، بهدف تنمية وعي العاملين بأهمية الجودة و كذلك إزالة مشاعر الخوف من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، و تعزيز الارتباط بالمنظمة و إدارتها.
- بناء نظم كفاءة و فعالة لتحفيز العاملين بهدف ضمان مشاركتهم في تحسين الجودة.
- تفعيل الاتصال بين أفراد المعرفة و العاملين بهدف:

<sup>1</sup>توفيق باسردة:مرجع سابق، صص153-154

<sup>2</sup>عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، صص89

<sup>3</sup>نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، صص260

<sup>4</sup>توفيق باسردة:مرجع سابق، صص154

- ✓ تفعيل عنصر المشاركة، و هذا التفاعل يساعد على إعلام الإدارة و أفراد المعرفة بالعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة، و تقديم اقتراحات بالحلول.
- ✓ يساعد على سهولة وصول أفكار و ابتكارات العاملين و الزبائن إلى أفراد المعرفة بالطريقة المناسبة و في الوقت المناسب لضمان تحقيق أهداف الأفراد، و زيادة القاعدة المعرفية في المنظمة.

## II. علاقة تكنولوجيا المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

عرف العالم تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة، فدخلت التكنولوجيا إلى ميادين عديدة، و استعمال نظم المعلومات الالكترونية، و البرمجيات المتطورة، أحدثت تقلبات عميقة في ميدان الخدمي و الفكري و ساهم في عولمة الأفكار و خلق ميدان جديد يهتم "بإقتصاد المعرفة" و ساهم في إلغاء المسافات و تقريب المنتج من المستهلك النهائي.<sup>1</sup> مما ساعد المستهلك على المفاضلة بين المنتجات و الخدمات المعروضة. لذا نجد أن عملية توليد المعرفة و اكتسابها من الأفراد، التدريب...أو استخراجها من ذاكرة المنظمة بمساعدة تكنولوجيا المعرفة سيؤدي إلى امتلاك المنظمة للمعرفة التي من خلالها يمكن أن تتميز عن باقي منافسيها، مما يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة، تحسين العمليات، تفعيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و بالإجمال توجيه عمل المنظمة إلى الأحسن، لذلك يمكن القول أن لتكنولوجيا المعرفة دور كبير في تسهيل عمل المنظمات الساعية إلى تقديم و تطوير منتجاتها بما يتلاءم و احتياجات زبائنها.

### أولاً: علاقة تكنولوجيا المعرفة بالقيادة الفعالة

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية و التي تعرف على أنها "المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي"<sup>2</sup>، فهي الوسيلة التي يتم الرجوع إليها لجلب المعرفة المخزنة على الأنشطة الحالية<sup>3</sup>، و قسم (Dixon) ذاكرة المنظمة إلى ذاكرة داخلية منها الأنظمة الخبيرة، السجلات، التقارير... و ذاكرة خارجية المعلومات حول ماضي المنظمة في شكل تقارير...، وللذاكرة التنظيمية أهمية كبيرة في مساعدة قيادة المنظمة إلى الرجوع إلى المعارف و الخبرات التي تم تخزينها و المتعلقة بالجودة، و عليه فان الاحتفاظ بالمنظمة بمعرفتها لبناء قاعدتها المعرفية التي تعزز الذاكرة التنظيمية تمكن قيادتها من استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي و تمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، مرجع سابق، ص 121

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، مرجع سابق، ص 264

<sup>3</sup> Eric.W.Stein & Great.Valley.Campus :Organizational Memory (Review of Concepts and Recommendations for Management), International Journal of Information Management, Vol 15, N°1, 1995, p05

المعلومات فيها، و خاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات و العمليات و اتخاذ القرارات، كما يجب أن توظف الذاكرة التنظيمية في مهام حل المشكلات و العمليات و العمل المعرفي من خلال الاستعانة بمختلف مظاهر التقنية و الدروس المتعلمة.<sup>1</sup>

كما تساعد تكنولوجيا المعرفة القيادة في القيام بمهامها من خلال:<sup>2</sup>

■ توفر تكنولوجيا المعرفة البنية الأساسية و الأرضية المناسبة لإعداد الخطط الإستراتيجية، و تحديد الأهداف الأساسية، و رسم السياسات العامة، و تحديد الإجراءات الملائمة للتنفيذ الكفؤ للوصول إلى النتائج المرجوة.

■ توفر تكنولوجيا المعرفة و منها نظم العمل المعرفية أدوات سريعة و منخفضة التكلفة و ذات جودة عالية لمساعدة قيادة المنظمة في أعمالها، كما تساعد نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) المصممين على إيجاد تصاميم متعددة لمنتجات ذات جودة عالية، بأقل التكاليف و بأقل وقت ممكن، كما تساعد هذه النظم على إدارة تكامل التصميم و الهندسة و الإنتاج، كما تساعد نظم الواقع الافتراضي على اختبار المنتجات و العمليات المبتكرة، في وضع أقرب للواقع قبل اتخاذ القرارات بتوزيعها في الأسواق.

■ تساعد نظم أتمتة المكتب قيادة المنظمة على تسهيل تخزين كم هائل من البيانات و المعلومات و المعارف و استرجاعها و تحليلها، كما تقوي روابط قيادة المنظمة مع العاملين و الزبائن.

■ تساعد نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة قيادة المنظمة على اتخاذ القرارات ذات مدى واسع و أكثر تعقيداً، فهذه النظم تدعم القرارات غير المحددة رياضياً، التي تحتاج إلى خبرة، و تدعم بناء النماذج المتعددة و خزنها، كما تدعم عملية التحليل باستخدام أنشطة المعالجة التحليلية الفورية.

■ تستند قيادة المنظمة إلى نظم الذكاء الاصطناعي للقيام بمهام متناسقة، لمحاكاة الخبرات البشرية، و لتعويض الخبرات التي تفقدها المنظمة بسبب التقاعد، أو ترك العمل...بالإضافة لإيجاد أساليب تتعامل مع بيئة العمل الخطيرة، أو التي لا تخضع للمشاعر الإنسانية كالخوف أو القلق...و تستعمل هذه النظم أيضاً لتعزيز الاتصال بين العاملين و السيطرة على المعرفة في المنظمة.

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، مرجع سابق، ص 103  
<sup>2</sup> توفيق باسردة: مرجع سابق، ص 149-150

**ثانياً: علاقة تكنولوجيا المعرفة بالتحسين المستمر**

تهدف إدارة المعرفة إلى توفير المعرفة اللازمة للأشخاص المناسبين و في الوقت المناسب مما يساعد على توظيف المعرفة في العمل بطرق تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي.<sup>1</sup> و ما يساعد في توفير المعرفة لطالبيها نجد تكنولوجيا المعرفة و التي قد تسهم في عملية التحسين المستمر من خلال:

- تسهم تكنولوجيا المعرفة في إيجاد و تطوير البنية التحتية للتحسين.
- إمكانية استخدام أنشطة المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) للكشف عن المجالات الدقيقة التي تحتاج للتحسين.
- تكشف نظم الواقع الافتراضي عن العيوب التي قد تظهر في المنتج قبل توزيعه الفعلي في الأسواق، و هذا يساعد على تصحيحها قبل وصول المنتج إلى الزبائن.
- توفر نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة و نظم الذكاء الاصطناعي الطرق المتنوعة و خيارات متعددة لاختبار و قياس جودة المنتجات.<sup>2</sup>
- تساعد نظم أتمتة المكتب تسهيل عمل فريق التحسين و التنفيذ الكفاء لبرنامجهم.
- يعتمد برنامج المعيب الصفري و التخلص من العيوب منذ البداية على إيجاد تصميمات دقيقة و ذات جودة عالية للمنتجات، فتعمل نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) توفير تلك التصميمات، و كذلك تحسين جودة تصميم المنتجات، التقليل من أوقات تصنيع المنتجات، و المساهمة بشكل فعال في تخفيض تكاليف الإنتاج، و تعمل نظم التصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM) على التنفيذ الدقيق لتلك التصميمات، تحسين جودة المنتجات و تسليمها للزبائن بسرعة وفق طلباتهم.<sup>3</sup>

**ثالثاً: علاقة تكنولوجيا المعرفة بمشاركة العاملين**

عرفت العقود الثلاثة الماضية موجة جديدة من تكنولوجيا المعلومات، أين أصبح التعامل مع المعرفة على مستوى عال، فالمعارف و الأساليب و الخبرات المخزنة تساعد العاملين على أداء المهام بطرق أكثر ذكاء، فالفجوة بين المنظمات و منتج المعرفة في تناقص، فوصول المعرفة للعاملين أصبح فوري و بدون

<sup>1</sup> Vincent.M.Ribiére & Riza. khorramshahgol :op.cit,p43

<sup>2</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق، ص ص150-151  
<sup>3</sup>محمد قرشي: مرجع سابق، ص 164

حدود،<sup>1</sup> مما يساعد العاملين في برامج الجودة و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها، كما تساعد تكنولوجيا المعرفة زيادة فعالية مشاركة العاملين من خلال :

- توفر تكنولوجيا المعرفة وسائل الاتصال المباشرة الكفوة و منخفضة التكاليف بين العاملين و مع العالم الخارجي، لتبادل المعلومات و الخبرات و المعارف التي تفيد في الانجاز الأفضل للأعمال.
- تعمل تكنولوجيا المعرفة على إزالة الحواجز بين الإدارات و المستويات التنظيمية.
- تسهم تكنولوجيا المعرفة في توطيد علاقة العاملين بإدارة المنظمة و تشجيعهم على إعلامها بالعقبات التي تعيق تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- تسهم تكنولوجيا المعرفة بشكل كبير في بناء فرق العمل، و إنشاء مراكز التدريب الفعال، و تزويدها بالمستلزمات الضرورية.<sup>2</sup>
- كما تعمل نظم التصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM) على تحفيز العاملين على المناقشات و الحوار و التفاعل البناء و المساهمة الجادة في تحقيق الاتصال بين المصمم و المجهز من خلال الاتصال الالكتروني.<sup>3</sup>

### III. علاقة عمليات المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

تساعد عملية توليد المعرفة و خزنها و توزيعها بهدف تطبيقها برامج الجودة في تحسين المنتجات، تخفيض التكاليف و تقليل من تكلفة المعيب،<sup>4</sup> فأثبتت دراسة لـ (Shevin Zakri et al) أن إدارة الجودة الشاملة القائمة على المعرفة سيؤدي إلى تحسين المستمر و التعلم التنظيمي و من ثم بلوغ هدف تلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار للزبائن،<sup>5</sup> و أن توليد المعرفة بالأساس ميزة تنافسية و أمر ضروري لأي منظمة ترغب في البقاء و الاستدامة في سوقها.<sup>6</sup>

#### أولاً: علاقة عمليات المعرفة بالقيادة الفعالة:

تتجلى علاقة عمليات المعرفة و القيادة الفعالة من خلال الأدوار المتبادلة بين عمليات توليد، نشر، خزن، تطبيق المعرفة و وجود قيادة قادرة على تحديد ما تحتاجه المنظمة من معرفة تمكنها من تقديم

<sup>1</sup> Introduction à la Gestion des Connaissances dans les Organisation,p8 :sur le site :

[http://inf6070.teluq.ca/files/2013/07/INF6070\\_M1\\_a2\\_GestionConnaissancesOrganisation.pdf](http://inf6070.teluq.ca/files/2013/07/INF6070_M1_a2_GestionConnaissancesOrganisation.pdf)

<sup>2</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق، صص151-152

<sup>3</sup>محمد قريشي:مرجع سابق، صص164

<sup>4</sup> Wei.Zheng & al :op.cit,p764

<sup>5</sup> Shevin.Zakri & al :Total Quality Management and Knowledge Management(A Researches Review), Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol4,N°3,2014, p140

<sup>6</sup> Introduction à la gestion des connaissances dans les organisation :op.cit, p8

منتجات ذات جودة. إن وجود قيادة فعالة بالمنظمة دورا محوريا في سير عمليات إدارة المعرفة، فوجود قيادة قادرة على توفير الظروف لتوليد المعرفة و تبادلها و تطبيقها يساعد المنظمة على تجسيد إدارة الجودة الشاملة في أرض الواقع، فتدعم عمليات إدارة المعرفة القيادة و تمكنها من:<sup>1</sup>

- أخذ المعرفة المفيدة من مجلدات الكتب و قواعد البيانات، و تحديد الأنماط الجديدة و المفيدة و الممكنة الفهم لتحديد المشكلات و شبكة الحدوث، و رسم السياسات العامة لتحسين الجودة.
- الرجوع إلى ذاكرة المنظمة المعرفية، من سجلات و وثائق و غيرها من وسائل خزن المعلومات ذات القيمة و الاستناد إليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.
- إن الاحتفاظ بالعاملين الجيدين و الموهوبين و المتميزين في المنظمة يساعدون القيادة على تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، و تقديم الحلول و المقترحات التي تقود إلى تحسين الجودة، و التنبؤ بالمشكلات، و يتم ذلك من خلال استثمار المخزن المعرفي و الفكري المضمّر في أذهان هؤلاء العاملين.

- يحقق نقل المعرفة من خلال المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية الأهداف الإستراتيجية للقيادة العليا في المنظمة.
- إن تبادل المعرفة بين العاملين و مع الزبائن من خلال الحوار و التدريب و الشبكات غير الرسمية... يهدف إلى تقديم توصيات تبنى عليها الكثير من مهام و قرارات الإدارة العليا بالمنظمة.

كما هناك العديد من الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين القيادة و إدارة المعرفة و بالتحديد عمليات إدارة المعرفة، فنجد دراسة (Gowen et al, Ptitis, Brayant, Ferkas...) و الذين يؤكدون بدورهم على ضرورة وجود قيادة فعالة يكون لها دورا محوريا في عمليات المعرفة، و أضاف (Radmila) بضرورة وجود قائد يمتلك الصفات و المهارات و الرؤية التي تهيئ الظروف التي تساعد على توليد المعرفة و تبادلها و استخدامها في المنظمات و التي من شأنها أن تسهم في خلق قيمة للمنظمة.

اقترح (Gloet & Martin) أنه من الضروري على المنظمات تطوير قيادة داعمة لإدارة المعرفة (توليد، توزيع، تطبيق المعرفة) حتى تضمن النمو المستدام لأعمالها<sup>2</sup>، ومنه كانت أولى و أهم مسؤوليات القيادة في الإدارة العليا بالمنظمات التي تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تولي العاملين اهتماما مناسباً

<sup>1</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق: ص ص138-143

<sup>2</sup>اقطي جوهرة: اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص139

بغرض تنمية معارفهم و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تحسين اتجاهاتهم و توجيه سلوكياتهم لتبني و تحقيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

تساهم و تدعم القيادة الفعالة عمليات المعرفة من خلال الأنشطة التي يقوم بها القائد و المتمثلة في:<sup>2</sup>

- تشكيل فريق من الخبراء يهتمون بالبحث عن المعرفة من المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة.
- تحفيز العاملين على توليد معارف جديدة و الإبداع.
- جذب العاملين الذين يمتلكون معارف تضيف القيمة للمنظمة.
- توفير الوسائل التي تسهل الاتصالات و الحوارات بين العاملين و التي تساعد في توليد معرفة جديدة.
- تهيئة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على إظهار معارفهم و بالتالي تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- تطوير البيئة التنظيمية التي تساعد على توليد معارف جديدة.
- الحفاظ على المعارف التي يجب أن تبقى في المنظمة و التخلص من المعرفة التي لا ضرورة لها.
- تحفيز العاملين بهدف المحافظة عليهم و ضمان بقاءهم في المنظمة.
- توفير الوسائل التكنولوجية التي تساعد على خزن المعرفة.
- الحفاظ على السجلات و الوثائق و وسائل خزن المعلومات الأخرى التي تحتوي على معارف و معلومات ذات قيمة.
- خلق ثقافة نشر و التشارك في المعرفة.
- تحفيز العاملين الذين يساهمون في تنمية ثقافة تقاسم المعرفة.
- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة و على التعلم الفردي.
- ربط تبادل و تقاسم المعرفة بقيم المنظمة.
- الحد من الحواجز التي تحول دون تقاسم المعرفة.
- نقل و تبادل المعارف بين الشركاء الخارجيين.
- الإصرار على تطبيق المعرفة بحيث تكون جزءا من الأنشطة اليومية لجميع العاملين.
- تعزيز و تهيئة البيئة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تطبيق الفعلي للمعرفة.

<sup>1</sup>، مناصرة رشيد: مرجع سابق، ص103

<sup>2</sup> Radmila.Micic :Leadership Role in Certain phases of Knowledge Management Processes, Journal of Ekohomhka, Vol 61,N°4,Ovtober-December, 2015, pp54-56

يرى (Deming) أن المنظمة التي تطمح إلى تبني فكرة الجودة و من ثم تحسين الإنتاج لابد أن يتوافر لدى قيادتها النظام المعرفي العميق الذي تعتمد عليها بحيث تكون القرارات في إدارة الجودة الشاملة مبنية على المعرفة المستنقاة من البيانات و الدراسات و الإحصاءات.<sup>1</sup> فاخذ المعرفة المفيدة من مصادرها المختلفة كتب، قواعد البيانات، دراسات سابقة،...يساعد قيادة المنظمة من تحديد المشكلات، تحديد الأنماط الجديدة لتحسين الجودة، اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة بناء على معلومات و حقائق. كما أكدت العديد من الدراسات أن على القيادة القيام بعدة مهام تشجع توزيع و نشر المعرفة، منها دراسة (Yang,2007)، الذي أشار إلى انه يتطلب على القائد القيام ب:<sup>2</sup>

- خلق ثقافة تنظيمية مدعمة لعملية توزيع و نشر المعرفة.
  - خلق مناخ التعاون بدل مناخ التنافس بين الأفراد و الأقسام في المنظمة.
  - نشر روح المسؤولية للتشارك في المعرفة داخل فرق العمل.
  - توفير محيط يسوده الثقة المتبادلة بين الأفراد في المنظمة.
  - الاهتمام بالابتكار و حل المشكلات.
  - توفير فرص التشارك الطوعي و التلقائي للمعرفة.
- و في الأخير يمكن دعم ما جاء سابقا حول علاقة عمليات إدارة المعرفة بالقيادة بدراسة لـ (Keng-Boom Ooi) أثبت من خلالها وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات توليد، خزن، نشر و تطبيق المعرفة و القيادة.<sup>3</sup>

### ثانيا: علاقة عمليات المعرفة بالتحسين المستمر

في دراسة لـ (Vincent.M.Ribiére & Riza.khorramshahgol) أكد على أنه لا يمكن للمنظمات من تحقيق التميز في الأداء بالتركيز فقط على الجودة، فالقطعة المفقودة في لغز الجودة من وجهة نظره هي إدارة المعرفة (عمليات). ففي السابق كانت تعتمد مبادرة الجودة على البيانات و المعلومات من أجل تلبية احتياجات الزبائن، الأمر الذي لم يعد كافيا اليوم.<sup>4</sup>

و في ذات السياق قال (Juran) "أن ما يقارب ثلث العمل المنجز" في تأدية العمل هو "إعادة لما تم عمله من قبل" و أن تكلفة الجودة الرديئة تكلف ما بين 20 و 40% من مجمل الجهد، و لذلك يجب على

<sup>1</sup> خليل اسماعيل الخفاجي: تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية (دراسة حالة مستشفى ابن النفيس و مستشفى الراهبات)، أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة الصناعية، بغداد، 2010، ص 117  
<sup>2</sup> أقطي جوهره: مرجع سابق، ص 146

<sup>3</sup> Keng.Boom.Ooi :op.cit ,p637

<sup>4</sup> Vincent.M.Ribiére & Riza.khorramshahgol :op.cit,p45

المنظمة الاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة من خلال مستودعات المعرفة و الرجوع إلى الدروس المستفادة من تحسين الجودة للحد من مشكلة التكلفة الرديئة، و تمكين و تسهيل تبادل المعرفة و التي تعتبر مفتاح الجودة.<sup>1</sup>

و لذلك يمكن القول أنه تساهم عمليات المعرفة في التحسين المستمر لجودة المنتجات من خلال:<sup>2</sup>

- انتهاج فلسفة جديدة للتحسين و تحديد غاياته.
- الكشف عن المجالات التي تحتاج إلى التحسين.
- إمكانية الاستناد إلى تلك المعرفة و المعلومات ذات القيمة المخزونة في المنظمة في انتهاج فلسفة جديدة للتحسين، و في تحديد غايات التحسين.
- التطوير المستمر في طرق اختبار الجودة.
- تقادي حدوث المشكلات في جودة المنتجات.
- تهدف عملية توزيع المعرفة في الكشف عن المجالات التي تحتاج إلى التحسين.
- تطبيق فلسفة التحسين و تكرارها و تجديدها يعد تطبيقا مستمرا لمعارف جديدة في المنظمة.
- إن امتلاك العاملين القدرة على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها، كشرط لتطبيق المعرفة يساعد في الكشف عن المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

و إجمالاً يمكن تساعد عمليات المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. و خير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا هذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5 إلى 7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات و مواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود و غيرها و بالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات، و تنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid,p45

<sup>2</sup>توفيق بإسردة: مرجع سابق، صص139-147

<sup>3</sup>العربي عمران : دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم وسفات "SOPIPHOS" تبسة)، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، صص101

**ثالثاً: علاقة عمليات المعرفة بمشاركة العاملين:**

الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تزويد العاملين بالمعرفة مما يجعلهم مؤهلين للقيام بالعمل بشكل مستمر، و لتكون المنظمة قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة، و لأداء العمل بجودة عالية، يجب الحصول على المعرفة و تنظيمها و الوصول إليها<sup>1</sup>، فتستعمل المعلومات المحصلة في فهم النشاطات المختلفة و تحليلها، و من ثم تحويلها إلى معرفة نظرية و تطبيقية تستعمل في حل المشاكل اليومية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و يتطلب استغلال المعارف بصورة جيدة تنظيمها و هيكلتها،<sup>2</sup> و إتاحتها لجميع العاملين لتطبيقها في مختلف جوانب العمل الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لذل يمكن القول أن عملية توليد المعرفة، خزنها، نشرها، تطبيقها يساهم في مشاركة العاملين كما يلي:<sup>3</sup>

■ يؤدي التعلم الفردي و التجريب كطريقتين لإزالة الخوف من العاملين أثناء العمل و تحفيزهم على المشاركة، و إزالة الحواجز بين الإدارات و تجاوز حدود التنظيمات الوظيفية التقليدية، و تشجيع الأفراد على إعلام الإدارة بخصوص العقبات التي تعيق أهداف الجودة.

■ إن بناء فرق العمل و لاسيما فرق تحسين الجودة و تزويدها بالمستلزمات الضرورية كأسلوب لزيادة مشاركة العاملين في تحسين الجودة، يسهم إلى حد كبير في توليد المعرفة عبر الحوار بين أعضاء الفريق.

■ مشاركة العاملين في تحسين جودة المنتجات و الخدمات تقود إلى نقل معارفهم إلى الزبائن من خلال تلك المنتجات و الخدمات، و تستقبل المنظمة رد فعل الزبائن عن تلك المعارف المنقولة من خلال مشاركتهم و إبداء آرائهم، ما يعني تبادل المعرفة بين المنظمة و الزبائن.

■ عندما يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات، و أنهم قادرون على إيجاد معنى لها، و عندما يحصلون على حرية تطبيق المعرفة، فإن ذلك يؤدي إلى إزالة الخوف من تقديم مقترحاتهم و آرائهم و تبريرها و كذلك تقديم الحلول المبتكرة، ليس في مجال اختصاصهم و لكن في مجال العمل الواسع في المنظمة.

و إجمالاً يمكن أن تساعد عمليات المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. و خير مثال على ذلك،

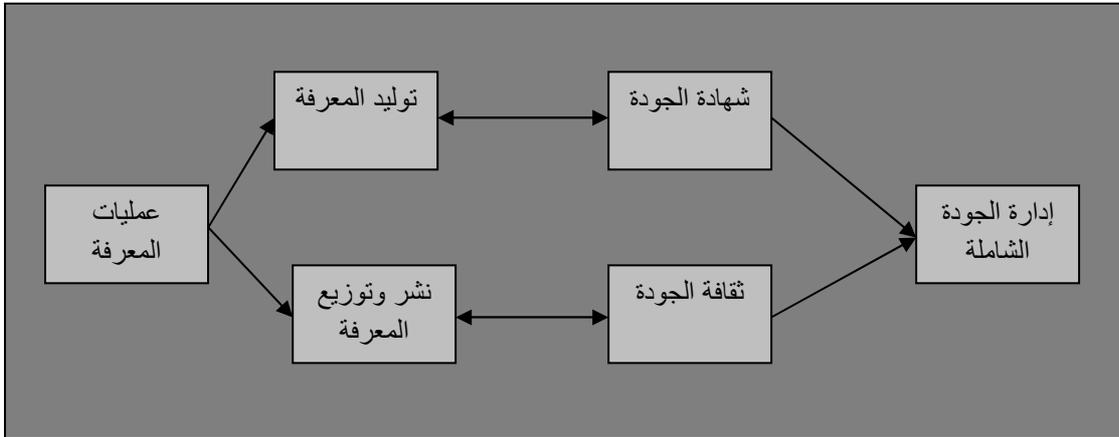
<sup>1</sup> Karl.M.Wiig :The Intelligent Enterprise and Knowledge Managemeny,Article prepared for UNESCO'S Encyclopedia of Life Support Systems,Vol 3,2000,p2

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص ص 124-125  
<sup>3</sup> توفيق باسردة: مرجع سابق، ص ص 140-149

تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا هذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5 إلى 7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات و مواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود و غيرها و بالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، و الموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات، و تنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن هناك أدوار متبادلة بين عمليات المعرفة (توليد، توزيع و نشر، خزن، تطبيق) و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(38):علاقة عمليات المعرفة و إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Shervin.Zakeiri & al :op.cit,p139

<sup>1</sup>العربي عمران : مرجع سابق، ص101

## المبحث الثالث: تأثير إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة" على الفعالية التنظيمية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

يؤثر التكامل بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة في تحقيق و تحسين الفعالية التنظيمية، و يتجلى ذلك الأثر في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن الآتية: البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو.

### 1. البعد المالي

تتطلع المنظمات من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق تغييرات ايجابية في أدائها المالي، لذلك فان التقاط المعرفة الحديثة و المفيدة و خزنها و توزيعها ثم تطبيقها في المنظمة، و استخدام التكنولوجيا التي تساعد على الاستفادة من تلك المعرفة، و تسهل العمل داخل المنظمة، و وجود أفراد متخصصين لالتقاط المعرفة و التشجيع على حسن استثمارها، بالإضافة إلى وجود مشاركة حقيقية من العاملين و تفاعلهم و تشجيعهم على الإبداع، و إعطائهم حرية تطبيقه في مجالات العمل المختلفة، و وجود منهجية متجددة باستمرار لإجراء التحسينات في مخرجات المنظمة و عملياتها، و أخيرا وجود قيادة فعالة تقود كل تلك العمليات، و تحدث التناسق و التناغم بينها.<sup>1</sup> يؤدي كل ذلك إلى<sup>2</sup>:

■ تقليل التكاليف الإجمالية للمنظمة: تقليل نفقات مختلف عمليات المنظمة، وذلك من خلال تقليل تكاليف المهدر و الفاقد و سوء استخدام الموارد، و تكاليف إنتاج المعيب، و تقليل تكاليف سوء التعامل مع وسائل العمل، و تقليل تكاليف الوقت المستغرق في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التسويقية، كتكاليف الإعلان مثلا، فالسلعة ذات الجودة العالية تفرض نفسها في السوق.

■ زيادة العوائد المالية: إن إنتاج منتجات و تقديم خدمات متقنة و مبتكرة تختلف عن سابقتها و طرحها في الأسواق، و وجود زبائن راضين عن مخرجات المنظمة، و مشاركين و متفاعلين و مساهمين في تطويرها، يؤدي إلى زيادة العوائد المالية، كما أن تحقيق التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة، و تعزيز عملية التنسيق بينها، يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة المبيعات.

<sup>1</sup>توفيق باسردة: مرجع سابق، ص155

<sup>2</sup>Fang.Zhao & Peter.Brayar :op.cit,p05

## II. بعد العمليات الداخلية

- إن علاقة التوأمة بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، تؤدي إلى ابتكارات و طرق جديدة، تحقق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية للمنظمة، وعليه تزداد فاعلية الأنشطة التشغيلية، مما ينعكس على زيادة المخرجات و تحقيق الإنتاجية العالية<sup>1</sup>. كما تتطلع المنظمات من خلال تطبيقها لإدارتي المعرفة و الجودة الشاملة، إلى تحقيق أهداف محور العمليات الداخلية، و يكون ذلك من خلال:
- مشاركة العاملين بالمنظمة في تحسين جودة المنتجات و الخدمات و ذلك بتقديم مقترحات متعلقة بتطوير العمل و تحديثه بشكل مستمر.
  - تخفيض معدل زمن انجاز العمليات.
  - تخفيض معدلات المعيب و الهدر و التالف من إنتاج المنتجات.
  - مساعدة المنظمة من تصميم منتجات و خدمات جديدة و متطورة تلبية رغبات كافة زبائنها.
  - زيادة إنتاجية العاملين بشكل مستمر.

## III. بعد الزبائن

- إن الاتجاه العالمي اليوم يركز على توقعات الزبون و متطلباته باستمرار من ناحية جودة المنتجات و الخدمات المقدمة في السوق، و يتطلب الاستجابة عل ذلك تكريس المنظمات لطاقتها و إمكانياتها الداخلية المختلفة (التقنية و البشرية) و استغلال الفرص المتاحة من المحيط الخارجي، و ذلك من أجل تطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها<sup>2</sup>.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري تسعى المنظمة من خلال تطبيقه إلى تحقيق رضا الزبون، سواء كان زبوناً داخلياً (عمال) أو خارجياً، و تهتم إدارة المعرفة باستقطاب المعرفة التي تحتاجها من مصادرها المختلفة و الذي يعتبر الزبون من أهم هذه المصادر، و إشراكه في قاعدة المنظمة المعرفية، و لذلك نجد أن لتكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تحقيق رضا الزبون و ذلك بتقديم منتجات و خدمات تلبية و تفوق احتياجاته و رغباته، مما يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن للمنظمة مقارنة بالمنافسين و بالتالي زيادة مبيعاتها و حصتها السوقية.

<sup>1</sup>توفيف بأسرودة: مرجع سابق، ص156  
<sup>2</sup>حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 120

## 17. بعد التعلم و النمو

إن الربط بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة يقود المنظمات حتما إلى تحقيق النجاح بأبعاد و مظاهر مختلفة كالإبداع المنظمي، التطوير...<sup>1</sup> و الذي يعتبر كمؤشر يدل على تحقيق أهداف محور التعلم و النمو، و الذي يتطلب العمل بجدية و تركيز، لتجاوز الموجود مع الاعتماد على المعارف المتوفرة،<sup>2</sup> و إطلاق العنان للابتكار و الإبداع في المنظمة، من خلال النقاط المعارف من داخلها و خارجها، و الاحتفاظ بالأفراد المميزين و الموهوبين فيها، و وجود قيادة فعالة تشجع مشاركة العاملين، و تنمي روح الإبداع و الوعي الثقافي لديهم، من خلال برامج التدريب و التعلم و الحوار، و تنشئ فرق العمل التي تحفز على تبادل الأفكار و المهارات و الخبرات، و إعطاء الحرية في فرق العمل التي تحفز على تبادل الأفكار و المهارات و الخبرات، و إعطاء الحرية في طرح الأفكار الإبداعية و تطبيقها، إضافة إلى توافر التقنيات و الوسائل التي تساعد على تنفيذ ذلك. كل هذا يخاطب الأفكار السامية الخلاقة للعاملين و الإداريين في المنظمة، و يشجع العقول المتسائلة و الخلاقة و القدرة على التخيل و الحدس و إعطاء الثقة بالنفس للقيام بالتجارب و الاستفادة منها. و إن كل ذلك يؤدي إلى ابتكار تكنولوجيا أو وسيلة أو نظام أو عملية أو منتج جديد<sup>3</sup>، و هو ما يطلق عليه الإبداع التكنولوجي، و إحداث تغييرات بناءة في هيكل المنظمة و وظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية<sup>4</sup>، و هو ما يطلق عليه الإبداع الإداري.

في الختام، لتكون المنظمة قادرة على المنافسة، فإنه لا يكفي تبني نظام إدارة الجودة ولكن يجب أيضا التحكم في إدارة المعرفة والمهارات،<sup>5</sup> و لذا يمكن القول أن إدارة المعرفة قد جاءت مدعمة لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن تلك الأدوار المتبادلة تمكن قيادة المنظمة من حسن تطبيقهما وتحقيق الاستفادة القصوى من مزاياهما والتغلب على أوجه القصور من خلال الاستعانة بالآخر. كما أنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون تبنّي المنظمة لإدارة المعرفة، فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي الهدف فإن إدارة المعرفة هي الوسيلة الفعالة لتحقيق هذا الهدف.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Steven.ziivojinovic & Andrej.stanimirovic :op.cit ,p346

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص122

<sup>3</sup> توفيق باسردة: مرجع سابق، ص156

<sup>4</sup> بشار محمد خليل العبيدي، و اخرون: الابداع المنظمي و أثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد2010، 84، ص218

<sup>5</sup> Meziani.Mustapha : L'impact De La Certification Selon La Norme ISO 9001 Sur La Gestion Des Connaissances ,Colloque international sur L'economie de la connaissance, université de Biskra, Novembre, 2005 ,p205

<sup>6</sup> مناصرية رشيد: مرجع سابق، ص159

## خلاصة الفصل

تهدف المنظمات من خلال تطبيقها للأساليب الحديثة إلى تحقيق أهدافها في النمو و الريادة، و لتحقيق أهدافها بفعالية عليها بالجمع بين مختلف الأساليب و التي من بينها إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة.

تسعى المنظمة بمن خلال تطبيق إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة البحث عن المعرفة و تطويرها بهدف تطبيقها في تحسين العمليات و ابتكار منتجات و خدمات جديدة.و لذلك يمكن القول أن إذا كانت الجودة هدف المنظمات فإن إدارة المعرفة هي الوسيلة.

أثبتت العديد من الدراسات ضرورة تكامل و دمج إدارة المعرفة و إدارة الجود الشاملة، كونهما مدخلان يلتقيان في العديد من النقاط، و من أهمها الزبون. فتهدف إدارة الجودة إلى تحقيق رضا الزبون و الذي تعتبره المنظمة من أهم مصادرها الخارجية الذي يساهم في توليد معارف يمكن للمنظمة من خلالها تحسين و تطوير منتجاتها و خدماتها.

نظرياً، ثبت وجود تكامل بين كلا المدخلين من خلال دمج و جمع كل من مكونات إدارة المعرفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة)، و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين). و ثبت وجود علاقة تبادلية و دعم كل مدخل للآخر مما يمكن للمنظمات من الاستفادة من مزايا تطبيقها معاً.

كما ينعكس التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنظمة و من ثم الفعالية التنظيمية، و ما يؤدي إلى: تقليل التكاليف الإجمالية للمنظمة، و زيادة العوائد المالية، تقديم منتجات و خدمات تلبية و تفوق احتياجاته و رغباته ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، إشراك العاملين بالمنظمة بتقديم مقترحات متعلقة بتطوير العمل و تحديثه بشكل مستمر، تحقيق الإبداع التنظيمي.

في الختام، لتكون المنظمة قادرة على المنافسة، فإنه لا يكفي تبني نظام إدارة الجودة ولكن يجب أيضاً التحكم في إدارة المعرفة والمهارات، و لذا يمكن القول أن إدارة المعرفة قد جاءت مدعومة لإدارة الجودة الشاملة، ففي الوقت الذي لها بعض اهتمامات إدارة الجودة الشاملة كانت مدعومة و مكملة لها في مجالات اهتمام أخرى، حيث أن تلك الأدوار المتبادلة تمكن قيادة المنظمة من حسن تطبيقها وتحقيق الاستفادة القصوى من مزاياها مجتمعين معاً.

الفصل السادس  
موضوع و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية للعلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، و ثبوت وجود علاقة دعم و تكامل بين هذين المدخلين نظريا، سيتم إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي وذلك بتحديد العلاقة (الأثر) بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة من جهة و الفعالية التنظيمية من جهة أخرى للبنوك الجزائرية محل الدراسة.

ستتناول الباحثة في هذا الفصل عرض لنتائج أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، باستخدام مجموعة من مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات لحسابية و الانحرافات المعيارية، و معامل الارتباط ، و تحليل الانحدار البسيط و المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة و اختبار أثر معنوية المتغير المستقل على المتغير التابع، و تحليل التباين للكشف عن الفروق بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة). كما يتناول هذا الفصل عرض مختصر للنتائج مدعمة بمجموعة اقتراحات و توصيات يمكن أن تكون انطلاقة لدراسات لاحقة. و لتحقيق ذلك فإننا سنعمد إلى التطرق إلى النقاط التالية:

- ✓ الإطار المنهجي للدراسة.
- ✓ تحليل محاور الاستبيان و الإجابة على أسئلة الدراسة.
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة.
- ✓ مناقشة النتائج و تفسيرها.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

### 1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية لشرق الجزائر، التي تنتمي إلى القطاع الخدماتي ذات الطابع التجاري، و تعود ملكيتها للقطاع العام، و بلغ عددها (06) مديريات موزعة عبر التراب الوطني(الشرق). و لقد اختير مجتمع الدراسة لتوفر مجموعة من الخصائص تمثلت في:

- الموقع الجغرافي المتقارب بين هذه المديريات.
- تقارب المسافة بين المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية المختارة و مكان سكن الباحثة.
- التسهيلات التي لاقتها الباحثة من قبل المديريات و بعض الأشخاص ذات العلاقة.
- تعمل هذه المديريات في محيط تنافسي يتطلب الاهتمام بالمعرفة و إدارتها من أجل تقديم خدمات ذات جودة، مما يعني أن مجتمع الدراسة يتوافر فيه مقومات دراستنا هذه.

يشمل مجتمع الدراسة جميع إطارات المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية للشرق الجزائري متمثلة في:

- المديرية الجهوية للصندوق الوطني التوفير و الاحتياط(CNEP).
- المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري(BNA).
- المديرية الجهوية لبنك القرض الشعبي الجزائري(CPA).
- المديرية الجهوية للبنك الجهوي الخارجي(BEA).
- المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية(BADR).
- المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية (BDL).

و لقد تم النظر إلى جميع المديريات عل أنها مجموعة واحدة نظرا لكونها تنتمي لنفس القطاع.

### الجدول(16):البنوك المشكلة لمجتمع الدراسة

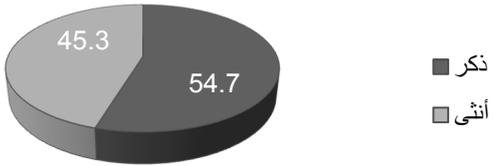
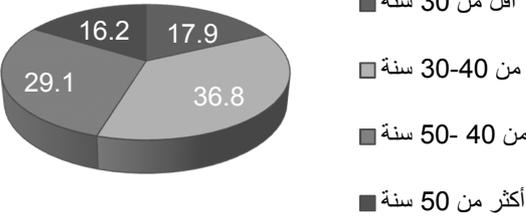
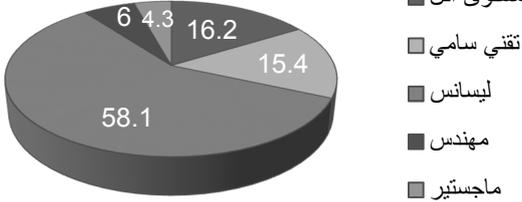
الرقم	اسم البنك	مكان تواجدها	عدد الإطارات
01	المديرية الجهوية للصندوق الوطني التوفير و الإحتياط(CNEP).	سطيف	35
02	المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري(BNA)	سطيف	24
03	المديرية الجهوية لبنك القرض الشعبي الجزائري(CPA)	باتنة	27
04	المديرية الجهوية للبنك الجهوي الخارجي(BEA)	سطيف	22
05	المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية(BADR)	بسكرة	17
06	المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية (BDL)	باتنة	19
	المجموع		144

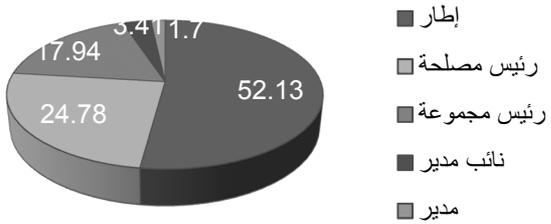
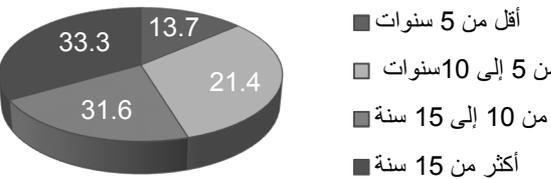
المصدر: من إعداد الباحثة

و لإتمام الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال المسح الشامل لإطارات البنوك، حيث تم توزيع 144 استبيان على الإطارات، و تم استرداد 122 استبيان، و تم استبعاد بعض الاستبيانات كانت غير صالحة نظرا لعدم الإجابة على كل أسئلة الإستان، و عدم إمكانية استرجاع بعض آخر، و عدم وصول الاستبيان إلى بعض الأفراد، وبذلك كانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 117 أي بنسبة (81.25%) و هي نسبة جيدة للتحليل.

## II. وصف خصائص مجتمع الدراسة

سيتم توضيح خصائص مجتمع دراستنا في الجدول الموالي، و ذلك بناء على معلومات الاستبيان. الجدول(17): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

عرض النتائج بيانيا	النسبة %	التكرار	المتغير
 <p>■ ذكر ■ أنثى</p>	54.7	64	الجنس: - ذكر
	45.3	53	- أنثى
	100	117	المجموع
 <p>■ أقل من 30 سنة ■ من 30-40 سنة ■ من 40-50 سنة ■ أكثر من 50 سنة</p>	17.9	21	السن: - أقل من 30 سنة
	36.8	43	- [40-30]
	29.1	34	- [50-40]
	16.2	19	- 50 فأكثر
	100	117	المجموع
 <p>■ مستوى أقل ■ تقني سامي ■ ليسانس ■ مهندس ■ ماجستير</p>	16.2	19	المؤهل العلمي: - مستوى أقل
	15.4	18	- تقني سامي
	58.1	68	- ليسانس
	6.0	7	- مهندس
	4.3	5	- ماجستير
	100	117	المجموع

	52.13	61	مجال الوظيفة الحالي
	24.78	29	- إطار
	17.94	21	- رئيس مصلحة
	3.41	4	- رئيس مجموعة
	1.70	2	- نائب مدير
			- مدير جهوي
	100	117	المجموع
	13.7	16	سنوات الخبرة:
	21.4	37	- أقل 5 سنوات
	31.6	25	- [10-5]
	33.3	39	- [15-10]
			- 15 سنة فأكثر
		100	117

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Excel

#### ➤ التعليق على الجدول:

- الجنس: يتضح من الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة متعادل بين الذكور و الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 64 بنسبة (54.7%)، و بلغ عدد الإناث 13 بنسبة (45.3%)، و هذا يدل على تقلد المرأة لمناصب عليا في البنوك الجزائرية، إذ لاحظنا وجود امرأة تتقلد منصب مديرة لمديرية البنك الوطني الجزائري، و هذا يرجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري إذ تكون نسبة مناصب الشغل للإناث في قطاع الخدمات أكثر منه في القطاع الصناعي.
- السن: أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين (30-40 سنة)، حيث بلغ عددهم 43 إطار بنسبة (36.8%)، ثم تليها الفئة العمرية (40-50 سنة) حيث بلغ عددهم 34 بنسبة (29.1%)، ثم بعد ذلك نجد الأفراد الذي يقل عمرهم عن (30 سنة) و الذي بلغ عدد الأفراد 21 بنسبة (17.9%)، و أقل نسبة من أفراد مجتمع الدراسة كانت للأفراد الذي يزيد عمرهم عن (50 سنة) فأكثر، حيث بلغ عددهم 19 بنسبة (16.2%)، تدل هذه النسب على امتلاك البنوك محل الدراسة على فئة متكونة من الشباب، قادرة على الإبداع في تقديم خدمات ذات جودة للزبون. فهي بذلك تنهج سياسة توظيف الشباب المبدع.
- المؤهل العلمي: من الجدول نلاحظ أن 68 فرد من أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على شهادة ليسانس أي بنسبة (58.1%) و إذا ما أضفنا حملة شهادة درجة مهندس و درجة ماجستير يصبح العدد 80 و بنسبة (68.4%) و هي تمثل أكبر من نصف نسبة مجتمع الدراسة، أما باقي النسبة (31.6%) موزعة بين حاملي شهادة تقني سامي و مستوى تعليمي أقل (للإشارة فإن أغلبية الأفراد ممن لديهم مستوى أقل من تقني سامي لديهم شهادات بنكية متخصصة تم الحصول عليها من خلال تكوينهم من طرف البنوك). و هذا يدل على أن البنوك محل

الدراسة تستقطب موارد بشرية من حملة الشهادات الجامعية، و هي الفئة التي تتميز بمستوى علمي عالي يمكن استثماره و الاستفادة منهم.

■ سنوات الخبرة: من خلال الجدول يتبين أن عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة بلغ 39 فرد بنسبة (33.3%) و هي النسبة الأكبر، و قد يعود ذلك إلى المكتسبات الذي يكتسبها الأفراد ذوي الخدمة الطويلة مثل: الترقية...، وأن الأفراد الذي تتراوح خبرتهم بين (5-10 سنوات) بلغ 37 بنسبة (31.6%)، في حين الأفراد الذي تتراوح خبرتهم بين (10-15 سنوات) كان عددهم 25 بنسبة (21.4%)، أما الأفراد الذي تقل خبرتهم عن (5 سنوات) كان عددهم 16 بنسبة (13%) و هي النسبة الأقل. وتدل هذه النسب على أن البنوك الجزائرية محل الدراسة لديها أفراد تتمتع بمستوى خبرة مقبول وبالضج الكافي الذي يمكنها من تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة الجودة. الشاملة، و تمتعها بأفراد ذوي خبرة و مهارة يمكن الاعتماد عليهم.

### III. أداة جمع البيانات:

الدراسة الحالية دراسة كمية تم فيها الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتباره أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين من خلال استمارة تجرى تعبئتها من قبل المستجيب،<sup>1</sup> بهدف اختبار صحة الفرضيات، وسيتم توضيح هذه الأداة بداية من مكوناتها. بعد إطلاع الباحثة على دراسات متعلقة بإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية من كتب و دراسات سابقة (أطروحات، مقالات، مؤتمرات...) قامت بتصميم استبيان الدراسة معتمدة في ذلك على الاستبيانات الموجودة في دراسات، و آراء بعض الأساتذة المختصين، حيث تم صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة، وقد شملت استمارة الاستبيان على 80 سؤال موزعة على أربعة محاور، كما موضحة في الجدول(16):

■ المحور الأول: و يتضمن:

البيانات الوظيفية: وهي معلومات تتعلق بمعلومات الأفراد العينة و عددها(05) عبارات.

■ المحور الثاني: و يتضمن عبارات تتعلق بمتغير إدارة المعرفة و عددها(41) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد:

1. أفراد المعرفة: و تضمنت.

2. تكنولوجيا المعرفة: و تضمنت(07) عبارة.

3. عمليات المعرفة: و تضمنت(27) عبارة.

■ المحور الثالث: و يتضمن عبارات تتعلق بمتغير إدارة الجودة الشاملة و عددها(17) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد:

1. قيادة فعالة: و تضمنت(06) عبارات.

2. التحسين المستمر: و تضمنت (05) عبارات.

3. مشاركة العاملين: و تضمنت (06) عبارات.

المحور الرابع: و يتضمن عبارات تتعلق بمتغير الفعالية التنظيمية و عددها (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد:

1. البعد المالي: و تضمن (04) عبارات.

2. بعد العمليات الداخلية: و تضمن (06) عبارات.

3. بعد الزبائن و تضمن (07) عبارات.

4. بعد النمو و التعلم و تضمن (07) عبارات.

الجدول(18):تركيبية استمارة الاستبيان

التسلسل	المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات
أولاً	البيانات الوظيفية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة		05
		أفراد المعرفة		05
		تكنولوجيا المعرفة		07
ثانياً	إدارة المعرفة	عمليات المعرفة	توليد المعرفة	07
			خزن المعرفة	06
			توزيع و نشر المعرفة	07
			تطبيق المعرفة	07
			إجمالي عبارات إدارة المعرفة	34
ثالثاً	إدارة الجودة الشاملة	القيادة الفعالة	القيادة الفعالة	06
			التحسين المستمر	05
			مشاركة العاملين	06
			إجمالي عبارات إدارة الجودة الشاملة	17
			رابعاً	الفعالية التنظيمية
بعد العمليات الداخلية	06			
بعد الزبائن	07			
بعد التعلم و النمو	07			
إجمالي عبارات الفعالية التنظيمية	24			
إجمالي عبارات الاستبيان				80

المصدر: من إعداد الباحثة

و قد صممت استمارة الاستبيان و فقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع العبارة المختارة، من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية، متوسطة أو منخفضة، بالخيارات التالية: أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً، كما موضحة في الجدول الموالي:

## الجدول(19):مقياس ليكرت الخماسي(Likert Scale)

رأي المستجوب	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
الدرجة	05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجة

حيث كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان و فق هذا المقياس، و قد جرى تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج (SPSS 17) للحصول على نتائج دقيقة.

و لاستخدام مقياس ليكرت وللمقارنة النتائج يجب أولاً حساب المدى وطول كل فئة، لإيجاد الوزن النسبي من أجل التعامل مع المتوسطات الحسابية للإجابة على الأسئلة.

1-حساب المدى: يعبر عن الفرق المطلق بين أعلى قيمة و أصغر قيمة في البيانات الإحصائية(بغض النظر عن الإشارة الجبرية) و يحسب كما يلي:

$$\text{المدى} = | \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى} | \text{ و يساوي } | 5-1|=4$$

2- تحديد طول الفئة: يتم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، فنجد طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}}$$

فنجدها:  $1.33 = \frac{4}{3}$  و هي تمثل طول الفئة.

3-تحديد الفئات: حيث تضم الفئة الأولى ما يساوي أو يقل عن 1.33 ، أما الفئة الثانية فتتحدد بإضافة طول الفئة للحد الأعلى للفئة الأولى مضاف إليها 1.33. و هكذا إلى غاية الفئة الأخيرة.

و بذلك تكون الأوزان النسبية كما موضحة في الجدول الموالي:

## الجدول (20): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	أكثر من أو يساوي 3.67
متوسط	2.33 إلى 3.66
منخفض	أقل من أو يساوي 2.33

المصدر: من إعداد الباحثة

#### IV. صدق أداة الدراسة و ثباتها

##### أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، و أنها تشمل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، كما أنها تتسم بوضوح فقراتها و مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل المستجوبين، و للتحقق من صدق الاستبيان تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة و الاختصاص في مجال البحث العلمي و إدارة الأعمال و هم أساتذة من هيئة التدريس بجامعة بسكرة، و طلب منهم إعطاء رأيهم من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، و مدى ارتباط العبارات بالمحاور، و كذا الصياغة اللغوية، و في ضوء رأي هؤلاء المحكمين قامت الباحثة رفقة المشرف بالتعديلات اللازمة لعباراتها و عناصرها بما يعني أداة الدراسة (الاستبيان).

##### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

أما عن ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص في ظروف مشابهة في أوقات مختلفة و باستخدام الأداة نفسها. و لقياس ذلك استعانت الباحثة بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث يقيس درجة بناء مجموعة فقرات لبعد واحد، فإذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من تساوي 0.7 فإن البناء مقبول. (حسب ما جاءت به دراسة لـ Zeller,1979)

**الجدول (21): معامل (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة (n=117)**

معامل الثبات*	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات	
0.771	0.595	05	أفراد المعرفة	أبعاد إدارة المعرفة
0.807	0.652	07	تكنولوجيا المعرفة	
0.835	0.698	27	عمليات المعرفة	
0.898	0.807	39	إدارة المعرفة ككل (المتغير المستقل)	
0.892	0.797	06	القياد الفعالة	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
0.878	0.771	05	التحسين المستمر	
0.925	0.733	06	مشاركة العاملين	
0.884	0.728	17	إدارة الجودة الشاملة ككل (المتغير المستقل)	
0.902	0.814	04	البعد المالي	أبعاد الفعالية التنظيمية
0.859	0.738	06	العمليات الداخلية	
0.907	0.824	24	رضا الزبائن	
0.821	0.675	07	تعلم و النمو	
0.907	0.824	24	الفعالية التنظيمية ككل (المتغير التابع)	
0.946	0.896	80	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

الثبات\* = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن معامل ثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغيرات الدراسة و الاستبيان ككل مرتفع، فبلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة المعرفة (0.807) و بلغ لمتغير إدارة الجودة الشاملة ككل (0.728) و بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير الفعالية التنظيمية ككل (0.824)، و كان معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل يساوي (0.896)، و هي أكبر من (0.7) فهي إذن نسبة عالية تدل على ثبات الاستبيان و قوة اتساقه الداخلي. بعد قياس الباحثة كل من درجة الثبات وصدق أداة الدراسة تم التأكد من أن كل العبارات المستخدمة والنموذج مناسبين لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

### V. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences، و التي تعرف بـ (SPSS)، حيث اعتمدنا على الإصدار 17، بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على مجموعة أساليب نذكرها:

#### 1. مقاييس النزعة المركزية:

■ النسب المئوية (percentage): استخدمت معرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (البيانات الوظيفية).

■ الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

■ الانحراف المعياري (The Standard Diviation): استخدم لقياس الانحراف في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.

#### 2. الإحصاءات الإستدلالية:

■ معامل الارتباط (Coefficient of Correlation): استخدم من أجل اختبار مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية.

■ الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): استخدم من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

■ الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): استخدم من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

■ اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-Test: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزي لاختلاف متغير الجنس.

■ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): استخدم لاختبار الفرضيات التي تتناول الفروق في درجة الإجابة تبعا للمتغيرات الديموغرافية: السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة.

كما تم اختبار (Alpha Cranbach): لقياس اعتمادية الثبات.

## المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان و الإجابة على أسئلة الدراسة

بعد تحديد الباحثة لمجتمع الدراسة و خصائصه و اختبار صدق أداة الدراسة و التي تمثلت في الاستبيان، و تحديد الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، سيتم الإجابة في هذا المبحث عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل محاور الاستبيان.

سيتم تحليل أبعاد متغيرات الدراسة تحليلا وصفيا بالاعتماد على الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر مقاييس نزعة التشتت، و هذا كله للإجابة عن أسئلة الدراسة.

## 1. تحليل متغير إدارة المعرفة و أبعاده الفرعية

السؤال الأول: ما درجة و مستوى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب رأي إدارتها ؟

و للإجابة على هذا السؤال سيتم تحليل متغير إدارة المعرفة و أبعاده الفرعية.

يشير الجدول (22) إلى الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب من حيث الأهمية النسبية لمتغير إدارة المعرفة ككل و أبعاده الفرعية (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) و التي قيست بالعبارات (x1-x41) للبنوك محل الدراسة.

الجدول(22): ملخص المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول أبعاد إدارة المعرفة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	أفراد المعرفة	3.48	0.519	متوسط	03
02	تكنولوجيا المعرفة	4.28	0.353	مرتفع	01
03	عمليات المعرفة	3.62	0.266	متوسط	02
	إدارة المعرفة ككل	3.69	0.256	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

إذ يتضح من خلال الجدول (22) أن الأهمية النسبية لمتغير إدارة المعرفة ككل مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.256) و وفقا لمقياس الدراسة فإن قيمة المتوسط الحسابي يقع في المجال الأول، ومنه فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، و من حيث الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لإدارة المعرفة نجد بعد تكنولوجيا المعرفة كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) و انحراف معياري (0.353)، و في المرتبة الثانية بعد عمليات المعرفة بمتوسط حسابي (3.52) و انحراف معياري (0.266)، و نجد في المرتبة الثالثة و الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بعد أفراد المعرفة بمتوسط حسابي (3.48) و انحراف معياري (0.519).

1. وصف نتائج بعد تكنولوجيا المعرفة و تحليله من خلال معطيات الجدول (23) نلاحظ أن بعد تكنولوجيا المعرفة حظي بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.29) بانحراف معياري (0.354)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية لعبارات بعد تكنولوجيا المعرفة كان منحصرا في المجال الأول المعبر على الدرجة المرتفعة، إذن بعد تكنولوجيا المعرفة تحصل على نسبة قبول مرتفعة في البنوك محل الدراسة وفق رأي إداراتها.

الجدول (23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تكنولوجيا المعرفة

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X06	يوفر البنك أجهزة الحاسوب الآلي و ملحقاته لمصالحه الإدارية.	4.33	0.508	مرتفع
X07	يتم ربط مواقع العمل و الأقسام في البنك بشبكة الحاسوب.	4.44	1.037	مرتفع
X08	يتوفر بالبنك قاعدة بيانات مشتركة بين الأقسام و المصالح.	4.64	0.835	مرتفع
X09	يملك البنك أنظمة حماية آلية لحماية البيانات و المعلومات.	4.82	0.496	مرتفع
X10	تستخدم إدارة البنك نظم أتمتة المكتب(البريد الالكتروني،المؤتمرات البعدية...).	4.71	0.554	مرتفع
X11	يستخدم البنك نظم الذكاء الاصطناعي(نظم تقوم بسلوك مشابه للإنسان).	3.54	0.688	مرتفع
X12	تتخذ القرارات بمساعدة نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة.	3.48	0.815	متوسط
	بعد تكنولوجيا المعرفة ككل	4.28	0.353	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

يشير الجدول (23) إلى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات (x12-x06) لبعء تكنولوجيا المعرفة. و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (3.48-4.82) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.496-1.037)، و كانت العبارة (x09): يملك البنك أنظمة حماية آلية لحماية البيانات و المعلومات) قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.82) و انحراف معياري (0.496)، كما لاقت العبارات (x28-x29-x30-x31-x32-x33-x34-x36) على اتفاق كبير من المبحوثين و هذا ما يعززه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات، في حين حصلت العبارة (x35): تتخذ القرارات بمساعدة نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) و انحراف معياري (0.816). و على العموم من خلال تحليل إجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد تدل على امتلاك البنوك محل الدراسة على التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة.

2. وصف متغيرات بعد عمليات المعرفة و تحليلها: من خلال الجدول (24) أيضا نلاحظ أن بعد عمليات المعرفة جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.62) بانحراف معياري (0.266)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة، إذن بعد عمليات المعرفة تحصل على نسبة قبول متوسطة في البنوك محل الدراسة وفق رأي إطاراتها.

الجدول (24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها عمليات المعرفة

رقم العبارة	البعدها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أ- توليد المعرفة					
X13	يحصل البنك على المعرفة الجديدة من المحيط الخارجي.	3.60	0.890	متوسط	03
X14	تعد المعرفة المكتسبة نتاجا للتعلم الفردي.	3.52	0.846	متوسط	
X15	يستعين البنك بخبراء و متخصصين من خارج البنك لنقل معرفتهم للعاملين.	3.64	0.649	متوسط	
X16	يكتسب البنك المعرفة من تجارب عامليه.	3.02	0.845	متوسط	
X17	يشجع البنك الإطلاع على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة في مجال تقديم الخدمة.	3.49	0.836	متوسط	
X18	يقوم العاملین بالبنك بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.	3.29	0.881	متوسط	
X19	يعتمد البنك على دورات تكوينية للعمال من أجل توسيع معارفهم.	3.42	1.044	متوسط	
ب- خزن المعرفة: يعتمد البنك في خزن المعرفة على:					
X20	عقول العاملين.	3.40	0.799	متوسط	01
X21	الحاسوب ووسائل الخزن الرقمية.	4.64	0.647	متوسط	
X22	السجلات والوثائق المكتوبة.	4.74	0.457	مرتفع	
X23	تحفيز العاملين ذوي المعرفة العالية والموهوبين.	3.05	1.161	متوسط	
X24	وجود نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية.	3.19	1.084	متوسط	
X25	يحمي البنك معارفه المكتسبة بصيغ قانونية مختلفة.	3.75	0.850	مرتفع	
ج- توزيع المعرفة: يعتمد البنك في توزيع المعرفة على:					
X26	فرق العمل والاجتماعات الدورية.	3.39	0.909	متوسط	02
X27	الوثائق والنشرات و مختلف أنواع المطبوعات.	4.06	0.314	مرتفع	
X28	مختلف الوسائل الالكترونية .	4.64	0.481	مرتفع	
X29	التدريب والانفتاح في تبادل الفكر والحوار.	3.62	0.806	مرتفع	
X30	العلاقات والاتصالات غير الرسمية.	2.82	0.812	منخفض	
X31	يتم تبادل المعرفة بين العاملين بطريقة سهلة و مرنة.	3.48	0.906	متوسط	

X32	تشجيع العمل الجماعي بدل العمل الفردي باعتباره فرصة لتبادل الأفكار .	3.55	0.824	متوسط
تطبيق المعرفة				
04		3.28	0.420	متوسط
X33	التأكد من أن العاملين مدركون للمعرفة التي يمتلكونها.	3.71	0.797	مرتفع
X34	تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة و الاستفادة منها.	2.41	0.921	منخفض
X35	منح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم.	2.40	0.683	منخفض
X36	إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة للعاملين.	3.23	0.986	متوسط
X37	التأكد من كون المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم.	3.48	0.979	متوسط
X38	التأكد من أن المعرفة التي يتحصل عليها البنك تساهم في تطوير و تقديم خدمات جديدة.	3.92	0.631	مرتفع
X39	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات البنك و إن استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.	3.84	0.664	مرتفع
بعد عمليات المعرفة ككل				
		3.62	0.266	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.40-4.74) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.314-1.162)، و من حيث الأهمية النسبية للأبعاد كانت في المرتبة الأولى عملية خزن المعرفة بمتوسط حسابي (3.80) و انحراف معياري (0.418)، و في المرتبة الثانية عملية توزيع المعرفة بمتوسط حسابي (3.58) و انحراف معياري (0.397)، و في المرتبة الثالثة عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.43) و انحراف معياري (0.396)، و في المرتبة الرابعة و الأخيرة عملية تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.28) و انحراف معياري (0.420). و يمكن توضيح الأبعاد الفرعية لبعدها عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

■ خزن المعرفة: من خلال الجدول (24) نلاحظ أن عملية خزن المعرفة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.80) بانحراف معياري (0.418)، ووفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الأول المعبر على الدرجة المرتفعة. إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (3.06-4.74) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.485-1.162)، و كانت العبارة (X22): تعتمد إدارة البنك في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة) قد حصلت على أعلى متوسط حساب يقدر بـ (4.74) و انحراف معياري قدر بـ (0.485)، تليها العبارة (X10): تعتمد إدارة البنك على الحاسوب و وسائل الخزن الرقمية في تخزين المعرفة) بمتوسط حسابي (4.64) و انحراف معياري (0.647)، في حين حصلت العبارة (X11): تعتمد إدارة البنك على تحفيز العاملين الموهوبين بغية الحفاظ عليهم) المرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) و انحراف معياري (1.161). و هذا ما يدل على وجود اتفاق كبير بين الباحثين حول أهمية الوسائل الالكترونية في خزن المعرفة تماشياً مع التطور التكنولوجي الحالي الذي فرضه المحيط، لما توفره هذه الوسائل من تسهيلات تمكن إدارة البنك من الاحتفاظ بالمعلومات و المعرفة و الرجوع لها و استعمالها وقت الحاجة لها، و هذا كله يعزز احتلال تكنولوجيا إدارة المعرفة المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، كما نستنتج من خلال أجوبة العينة المبحوثة هناك اتفاق كبير حول عدم اعتماد البنك على نظام التحفيز المادي و المعنوي يثير دافعية الأفراد ذوي المعرفة و المهووبين للبقاء في البنك مما قد يؤدي إلى تسربهم إلى بنوك أخرى خاصة لما تقدمه البنوك الخاصة من إغراءات.

■ توزيع المعرفة: من خلال الجدول (24) نلاحظ أن عملية توزيع المعرفة جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.58) بانحراف معياري (0.397)، ووفقاً لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصراً في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة. إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.82-4.64) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.314-0.906)، و كانت العبارة (x28): يعتمد البنك في توزيع المعرفة على مختلف الوسائل الالكترونية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.64) و انحراف معياري (0.481)، في حين احتلت العبارة (x30): يعتمد البنك في توزيع المعرفة على العلاقات والاتصالات غير الرسمية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) و انحراف معياري (0.812)، و هذا ما يدل على استعمال إدارة البنك للوسائل التكنولوجية في توزيع المعرفة نظراً لما تمتاز به من سرعة في نقل المعرفة بين جميع الأفراد دون مراعاة القيود الزمنية و المكانية.

■ توليد المعرفة: من خلال الجدول (24) نلاحظ أن عملية توليد المعرفة حظيت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.43) بانحراف معياري (0.396)، و وفقاً لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصراً في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة. إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (3.02-3.64) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.649-1.044)، و كانت العبارة (x15): يستعين البنك بخبراء و متخصصين من خارج البنك لنقل معرفتهم للعاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) و انحراف معياري (0.649)، و هذا ما أكدته العبارة (x13): يحصل البنك على المعرفة الجديدة من المحيط الخارجي)، إذ يتفق العديد من الباحثين على استفادة البنوك محل الدراسة من المصادر الخارجية متمثلة في الخبراء و ذوي الاختصاص في الحصول على

المعرفة ، في حين جاءت العبارة (x16: يكتسب البنك المعرفة من تجارب عامليه) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) و انحراف معياري (0.845). مما يدل على اعتماد إدارة البنك بشكل كبير على خبراء في مجال الخدمات البنكية من اجل الاستفادة منهم في عملية توليد المعرفة و نقلها للأفراد. تطبيق المعرفة: من خلال الجدول (24) نلاحظ أن عملية تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.28) بانحراف معياري (0.420)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة. إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.40-3.92) و تراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.631-0.985)، و كانت العبارة (x38: التأكد من أن المعرفة التي يتحصل عليها البنك تساهم في تطوير و تقديم خدمات جديدة) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) و انحراف معياري (0.631)، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة (x35: منح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40) و انحراف معياري (0.683)، و هذا يدل على أن البنوك محل الدراسة لا تعطي الحرية للعاملين في تجسيد ما يمتلكونه من معارف في عملهم، و راجع ذلك لطبيعة عمل البنوك التي تنشط في قطاع حساس الخطأ فيه يكلف الكثير.

وصف بعد أفراد المعرفة و تحليله: من خلال الجدول (25) نلاحظ أن بعد أفراد المعرفة جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.48) بانحراف معياري (0.519)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

الجدول (25) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده أفراد المعرفة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X01	لدى البنك مستشارون للمعرفة يعتمد عليهم.	4.05	0.710	متوسط
X02	للبنك فريق معرفة يعمل على إنشاء قاعدة للمعرفة و الإشراف عليها.	3.40	1.106	متوسط
X03	يتم استخلاص المعرفة من قاعدة المعرفة.	3.41	0.757	مرتفع
X04	يسعى دوما فريق المعرفة بتطوير برامج إدارة المعرفة و تنفيذها.	2.93	0.925	متوسط
X05	يسعى فريق المعرفة دوما على حداثة المعرفة و تطويرها.	3.58	0.618	متوسط
	بعد أفراد المعرفة ككل	3.48	0.51	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS.V17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.93-4.05) و تراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.618-1.106)، و كانت العبارة (x01: لدى البنك مستشارون للمعرفة يعتمد عليهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.05) و انحراف معياري (0.710)، في حين كانت العبارة (x04: يسعى دوما فريق المعرفة بتطوير برامج إدارة المعرفة و تنفيذها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.93) و انحراف معياري (0.925).

من خلال تحليل إجابات المبحوثين إزاء مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالبنوك محل الدراسة، يمكن القول أنها مطبقة بدرجة متوسطة، و هذا ما يعكسه معدل المتوسطات الحسابية لمجمل أبعاد إدارة المعرفة.

## II. تحليل متغير إدارة الجودة الشاملة و أبعاده الفرعية

**السؤال الثاني:** ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية محل الدراسة حسب رأي إدارتها؟  
وليتم الإجابة على هذا السؤال سيتم تحليل متغير إدارة الجودة الشاملة و أبعاده الفرعية.

يشير الجدول (24) إلى الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات (x65-x40) التي تمثل العبارات الخاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة و أبعاده الفرعية (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) للبنوك محل الدراسة.

إذ يتضح من خلال الجدول (26) أن الأهمية النسبية لمتغير إدارة الجودة الشاملة ككل متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.405)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن قيمة المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، ومنه فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

و من حيث الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة نجد بعد القيادة الفعالة كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) و انحراف معياري (0.456)، و في المرتبة الثانية بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.55) و انحراف معياري (0.624)، و نجد في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بعد مشاركة العاملين إذ كان المتوسط الحسابي (3.19) و الانحراف المعياري (0.641).

**الجدول (26): ملخص الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة**

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
01	مرتفع	0.456	3.86	القيادة الفعالة	01
02	متوسط	0.624	3.55	التحسين المستمر	02

03	متوسط	0.641	3.19	مشاركة العاملين	03
متوسط		0.405	3.53	إدارة الجودة الشاملة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

1. وصف بعد القيادة الفعالة و تحليله: من خلال الجدول (27) نلاحظ أن بعد القيادة الفعالة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.86) بانحراف معياري (0.405)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الأول المعبر على الدرجة متوسطة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

#### الجدول(27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد القيادة الفعالة

رقم العبارة	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X40	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات البنك.	3.91	0.772	مرتفع
X41	تعتبر جودة الخدمة مسؤولية جميع الأقسام والأطراف العاملة في البنك.	3.83	0.507	مرتفع
X42	تضع الإدارة العليا في البنك مخططا للتحسين المستمر.	3.95	0.687	مرتفع
X43	يتوفر في البنك قنوات اتصال بالزبائن لمعرفة انشغالاتهم ومقترحاتهم حول جودة الخدمات.	3.82	0.596	مرتفع
X44	لدى البنك جهاز كفؤ للبحث و التطوير لتحديد حاجات و رغبات الزبائن	3.75	0.753	مرتفع
X45	تقوم الإدارة العليا للبنك بإحداث التغييرات المطلوبة لجعل الجودة جزءا من نظم وعمليات البنك.	3.90	0.524	متوسط
بعد القيادة الفعالة ككل		3.86	0.456	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (3.75-3.95) و تراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.507-0.772)، و كانت العبارة (x44): تضع الإدارة العليا في البنك مخططا للتحسين المستمر) قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) و انحراف معياري (0.687)، في حين حصلت العبارة (x46): لدى البنك جهاز كفؤ للبحث و التطوير لتحديد حاجات و رغبات الزبائن) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) و انحراف معياري (0.753). و هذا ما يدل على وجود اتفاق كبير بين المبحوثين على وجود قيادة فعالة تسعى دوما إلى إحداث تغييرات في عملها من أجل البحث عن السبل لتقديم خدمات ذات جودة ترضي بها زبائنهم، و ذلك بوضع خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالاتها.

2. وصف بعد التحسين المستمر و تحليله: من خلال الجدول (28) نلاحظ أن بعد التحسين المستمر جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.55) بانحراف معياري (0.624)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

الجدول(28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحسين المستمر

رقم العبارة	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X46	يعمل البنك دوما على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون.	3.70	0.757	مرتفع
X47	يوجد برنامج واضح لتفادي حدوث الأخطاء أثناء تقديم الخدمة.	3.77	0.841	مرتفع
X48	توجد نماذج إحصائية في البنك لاختبار جودة الخدمة المقدمة.	3.30	0.986	متوسط
X49	يتم ابتكار طرق و وسائل بصفة مستمرة لتحسين جودة الخدمة .	3.52	0.896	متوسط
X50	يسعى البنك إلى تقديم خدمات بأسعار مناسبة.	3.47	0.826	متوسط
بعء التحسين المستمر ككل				
		3.55	0.624	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (3.30-3.77) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.757-0.986)، و كانت العبارة (x47): يوجد برنامج واضح لتفادي حدوث الأخطاء أثناء تقديم الخدمة) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) و انحراف معياري (0.841)، في حين حصلت العبارة (x48): توجد نماذج إحصائية في البنك لاختبار جودة الخدمة المقدمة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) و انحراف معياري (0.986). و هذا ما يدل على وجود اتفاق بين المبحوثين على سعي البنك دوما إلى التحسين المستمر لجودة خدماته.

3. وصف بعد مشاركة العاملين و تحليلها: من خلال الجدول (29) نلاحظ أن بعد مشاركة العاملين جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.19) بانحراف معياري (0.641)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

## الجدول(29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مشاركة العاملين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X51	يشارك العاملون في صنع القرارات المتعلقة بالجودة.	3.20	1.013	متوسط
X52	يقوم العاملون بحل المشكلات المتعلقة بالخدمة المقدمة.	3.31	0.877	متوسط
X53	توجد برامج تساعد العاملين على الإلمام بأهداف وآليات عمل البنك.	3.43	0.985	متوسط
X54	تعمل الإدارة على إزالة مشاعر الخوف لدى العاملين أثناء العمل.	3.18	0.955	متوسط
X55	سهولة الاتصال بين الإدارة العليا و العاملين.	3.19	0.958	متوسط
X56	لدى البنك نظام مناسب لتحفيز العاملين.	2.82	0.985	متوسط
	بعده مشاركة العاملين ككل	3.19	0.614	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (SPSSV17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.83-3.44) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.877-1.013)، و كانت العبارة (x53): توجد برامج تساعد العاملين على الإلمام بأهداف وآليات عمل البنك) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) و انحراف معياري (0.985)، في حين حصلت العبارة (x56): لدى البنك نظام مناسب لتحفيز العاملين) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) و انحراف معياري (0.985). و هذا يدل على أن البنوك المبحوثة تقوم بتحديد سياسات و أهداف البنوك لكافة العاملين و السعي مع بعض لتحقيق هذه الأهداف، كما تعتمد البنوك المبحوثة على مشاركة عاملها في صنع القرارات المتعلقة بالجودة و تنفيذ القرارات كذلك، و هذا راجع لحساسية القطاع الذي تنشط فيه البنوك و هو قطاع يتمتع بالمنافسة الشديدة خاصة مع ظهور العديد من البنوك الخاصة التي تتنافس على اكتساب أكبر قدر من الزبائن.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين إزاء مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك محل الدراسة، يمكن القول أنها مطبقة بدرجة متوسطة، و هذا ما يعكسه معدل المتوسطات الحسابية لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إذ يلاحظ من معطيات الجدول (26) وجود تساوي تقريبي في نسبة الاتفاق حول المبادئ الثلاثة وهي القيادة الفعالة و التحسين المستمر، مشاركة العاملين، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمختلف الأبعاد.

و ما يستتج كذلك أن مستوى مشاركة العاملين في البنك غير كاف لمؤسسة تسعى إلى تطوير خدماتها و تقديم خدمات ذات جودة ، ما يتوجب التحسين المستمر للعمليات و الذي هو في الواقع نتاج اقتراحات و مشاركة العاملين، و لذلك على البنك الاهتمام أكثر بمشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالجودة إذا أرادت النجاح في تطبيق الجودة الشاملة.

### 111. تحليل أبعاد متغير الفعالية التنظيمية و أبعاده الفرعية

**السؤال الثالث:** ما مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة حسب رأي إدارتها؟

سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل واقع متغير الفعالية التنظيمية و أبعاده الفرعية

يشير الجدول (30) إلى الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات (y24-y1) التي تمثل العبارات الخاصة بمتغير الفعالية التنظيمية و أبعاده الفرعية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، بعد التعلم) للبنوك محل الدراسة.

**الجدول(30): ملخص الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول أبعاد الفعالية التنظيمية**

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	البعد المالي	3.58	0.522	متوسطة	02
02	بعد العمليات الداخلية	3.62	0.381	مرتفعة	01
03	بعد الزبائن	3.35	0.500	متوسطة	04
04	بعد التعلم و النمو	3.45	0.564	متوسطة	03
	الفعالية التنظيمية ككل	3.49	0.371	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (SPSSV17)

إذ يتضح من خلال الجدول (30) أن الأهمية النسبية لمتغير الفعالية التنظيمية ككل متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.371) و وفقاً لمقياس الدراسة فإن قيمة المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، ومنه فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

و من حيث الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية للفعالية التنظيمية نجد بعد العمليات كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) و انحراف معياري (0.381)، و في المرتبة الثانية البعد المالي بمتوسط حسابي (3.58) و انحراف معياري (0.522)، و نجد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بعد التعلم و النمو إذ كان المتوسط الحسابي (3.45) و الانحراف المعياري (0.564)، أما المرتبة الرابعة و الأخيرة فكانت لبعد الزبائن بمتوسط حسابي (3.35) و انحراف معياري (0.500).

1. وصف بعد العمليات الداخلية و تحليله: من خلال الجدول (31) نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.62) بانحراف معياري (0.381)، و وفقاً لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصراً في المجال الأول المعبر على الدرجة المرتفعة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

الجدول (31): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y05	هناك انخفاض مستمر في زمن الانجاز الفعلي للخدمة.	3.11	0.907	متوسط
Y06	هناك زيادة في مقترحات العاملين في تطوير الخدمة المقدمة للزبائن.	2.70	0.965	متوسط
Y07	هناك تزايد مستمر في عدد الخدمات الجديدة في البنك.	3.76	0.674	مرتفع
Y08	توفير الخدمات الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في سعر الخدمة.	4.51	0.638	مرتفع
Y09	يسعى البنك باستمرار لتطوير وتجديد الخدمات المقدمة للزبون.	3.89	0.747	مرتفع
Y10	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون.	3.76	0.648	مرتفع
بعء العمليات الداخلية ككل		3.62	0.381	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.70-4.51) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.638-0.965)، و كانت العبارة (y8): توفير الخدمات الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في سعر الخدمة) قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) و انحراف معياري (0.638)، في حين حصلت العبارة (y6): هناك زيادة في مقترحات العاملين في تطوير الخدمة المقدمة للزبائن) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.70) و انحراف معياري (0.965).

2. وصف البعد المالي و تحليله: من خلال الجدول (32) نلاحظ أن البعد المالي جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.58) بانحراف معياري (0.522)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

الجدول (32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المالي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y01	معدل ربح البنك في تزايد مستمر.	3.45	0.725	منخفض
Y02	يعتمد البنك على زيادة معدل عوائده بتقديم خدمات تختلف عن سابقتها.	3.92	0.559	متوسط
Y03	يعتمد البنك على زيادة معدل مبيعاته بإضافة خصائص إلى خدماته لم تكن سابقا.	3.58	0.618	مرتفع
Y04	يسعى البنك لدخول أسواق جديدة.	3.37	0.691	متوسط
البعد المالي ككل		3.58	0.522	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (3.37-3.92) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.559-0.725)، و كانت العبارة (y2): يعتمد البنك على زيادة معدل عوائده بتقديم خدمات تختلف عن سابقتها) قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) و انحراف معياري (0.559)، في حين حصلت العبارة (y4): يسعى البنك لدخول أسواق جديدة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) و انحراف معياري (0.691).

3. وصف بعد التعلم و النمو و تحليله: من خلال الجدول (33) نلاحظ أن بعد التعلم و النمو جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.45) بانحراف معياري (0.564)، و وفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

الجدول (33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التعلم و النمو

رقم العبارة	لعبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y18	يعطي البنك للعمال فرصة التكوين لتوسيع معارفهم.	3.58	0.892	متوسط
Y19	يتوفر في البنك وسائل و إمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير.	3.35	0.865	متوسط
Y20	يعتمد البنك على البحوث والدراسات في حل المشاكل التي تواجهه.	3.29	0.947	مرتفع
Y21	يعتمد البنك على مشاركة الزبائن في المعلومات والأفكار.	2.64	1.086	متوسط
Y22	يهتم البنك بتدريب العاملين.	3.75	0.850	مرتفع
Y23	يوفر البنك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم.	3.51	0.924	متوسط
Y24	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات في مجال عملهم.	4.02	0.923	مرتفع
بعد التعلم و النمو ككل				متوسط
		3.45	0.564	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.64-4.02) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.850-1.086)، و كانت العبارة (y24): يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات في مجال عملهم) قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري (0.923)، في حين حصلت العبارة (y21): يعتمد البنك على مشاركة الزبائن في المعلومات والأفكار) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) و انحراف معياري (1.086). أما باقي العبارات فتقاربت متوسطاتها الحسابية إذ اتفقت إجابات المبحوثين على اعتماد البنوك على التكوين و التدريب لتوسيع معارف أفرادها، و كذا الاستفادة من مجالات البحث و التطوير في حل المشاكل التي تواجه البنوك.

4. وصف بعد الزبائن و تحليله: من خلال الجدول (34) نلاحظ أن بعد الزبائن جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حسب إجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.35) بانحراف معياري (0.500)، ووفقا لمقياس الدراسة نجد أن معدل المتوسطات الحسابية كان منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة، إذن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

الجدول (34): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الزبائن

رقم العبارة	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y11	هناك زيادة مستمرة لعدد زبائن البنك مقارنة بالمنافسين.	3.65	0.901	متوسط
Y12	هناك اهتمام من الزبائن بتقديم مقترحات من اجل تطوير الخدمة المقدمة.	2.94	0.981	متوسط
Y13	هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن.	3.69	0.748	مرتفع
Y14	هناك ولاء دائم من الزبائن للبنك مقارنة بالمنافسين.	3.40	0.731	متوسط
Y15	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى العاملين.	3.34	0.929	متوسط
Y16	يقدم البنك خدمات جديدة تزيد من ولاء زبائنه.	3.34	0.842	متوسط
Y17	يظهر العاملون بالبنك درجة عالية من الحماسة أثناء العمل.	3.12	0.960	متوسط
بعد الزبائن ككل		3.35	0.500	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المبحوثة ما بين (2.95-3.69) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.732-0.981)، و كانت العبارة (Y13: هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن). قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) و انحراف معياري (0.748)، تليها العبارة (Y11: هناك زيادة مستمرة لعدد زبائن البنك مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.65) و انحراف معياري (0.901)، و تساوت العبارتين (Y15: هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى العاملين) و (Y16: يقدم البنك خدمات جديدة تزيد من ولاء زبائنه) حيث كان المتوسط الحسابي للعبارتين (3.34)، في حين حصلت العبارة (Y12: هناك زيادة في مقترحات العاملين في تطوير الخدمة المقدمة للزبائن) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.94) و انحراف معياري (0.981).

من خلال تحليل إجابات المبحوثين إزاء مستوى الفعالية التنظيمية بالبنوك محل الدراسة، يمكن القول أنها ذات مستوى مقبول، و هذا ما يعكسه معدل المتوسطات الحسابية لمجمل أبعاد متغير الفعالية، إذ يلاحظ من معطيات الجدول (30) وجود تساوي تقريبي في نسب الاتفاق حول مستوى مجمل الأبعاد، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث دراسة جودة البيانات من خلال دراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، وكذلك دراسة هل يوجد مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة، و من ثم اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قبل اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، أي أن العينة المختارة تمثل فعلا المجتمع الأصلي للدراسة، و لذلك تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness، و معامل التفلطح Kurtosis

الجدول (35): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء و معامل التفرطح (n=117)

المتغيرات	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
أفراد المعرفة	-0.485	-0.197
تكنولوجيا المعرفة	-1.076	1.161
توليد المعرفة	-0.324	-0.496
خزن المعرفة	-0.397	-0.048
توزيع المعرفة	-0.914	1.706
تطبيق المعرفة	0.457	0.636
عمليات المعرفة	0.485	1.143
إدارة المعرفة ككل	-0.181	0.346
القيادة الفعالة	-1.301	2.147
التحسين المستمر	-0.453	0.275
مشاركة العاملين	0.502	0.086
إدارة الجودة الشاملة ككل	0.632	1.203
الفعالية التنظيمية ككل	1.529	2.867

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

من خلال الجدول (35) نلاحظ أن المعاملات المحسوبة للالتواء (Skewness) محصورة بين (1.529) و (-1.301)، بمعنى تقع في المجال [-3,3]، كما أن المعاملات المحسوبة للتفرطح (Kurtosis) كانت محصورة بين (2.867) و (-0.496) وهي أقل من 10، و لذلك يمكن القول أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، و هذا حسب ما أكدته دراسة (Caw & Dowlatshahi, 2005) و التي حددت المجال المسموح للحكم على أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي، إذ حددت الدراسة مجال معامل الالتواء بين [-3,3]، و أنه لا يوجد مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة، و هذا اعتمادا على دراسة (Nystrom et al, 2002)، و التي حددت معامل التضخم >10<sup>1</sup>، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة.

<sup>1</sup>أظني جوهره، مفرش فوزية: تأثير التقييم الرسمي في الثقة بين الرئيس و المرووسين (دراسة تطبيقية بشركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2015، ص ص 229-230

## II. اختبار فرضيات الأثر

سيتم دراسة واختبار صحة الفرضيات الرئيسية و الفرعية المتفرعة منها و التي تدرس أثر إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، إذ تنطلق الباحثة من افتراض عدم وجود أثر للمتغيرين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة بشكل مستقل في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، ثم عدم وجود أثر لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة بشكل مجتمع في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، كما سيتم دراسة ملائمة نموذج الدراسة، و من أجل التحقق من هذه الفرضيات يتم اتخاذ القرار عندما تكون القيمة الاحتمالية (P.Value) أقل من (0.05)، فإننا نرفض  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، وذلك على النحو التالي:

### 1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات المتفرعة منها

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة)، في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

قبل اختبار فرضية الدراسة الأولى يجب التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و ذلك من خلال تحليل نتائج التباين للانحدار (Analyse of variance) كما موضحة في الجدول الموالي.

جدول (36): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل $R^2_a$
الانحدار	6.604	6	1.101	12.908	0.000	0.643	0.413	0.381
الخطأ	9.381	110	0.085					
المجموع الكلي	15.985	116						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات (SPSSV17)

\*مستوى الدلالة:  $\alpha=0.05$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (36) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ (12.908) و مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في هذا النموذج تفسر ما مقداره (38.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية، و هي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، و باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية المتفرعة منها تبين و كما مبين في الجدول الموالي:

الجدول(37):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد إدارة المعرفة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
أفراد المعرفة	0.140	0.059	0.196	2.390	*0.019
تكنولوجيا المعرفة	-0.140	0.088	-0.134	-1.586	0.116
توليد المعرفة	0.036	0.082	0.038	0.434	0.665
خزن المعرفة	0.129	0.081	0.146	1.599	0.113
توزيع المعرفة	-0.061	0.080	-0.066	-0.768	0.444
تطبيق المعرفة	0.459	0.069	0.519	6.663	*0.000
إدارة المعرفة ككل	0.709	0.118	0.489	6.014	*0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

R=64.3%

R<sup>2</sup>=41.3%

R<sup>2</sup><sub>a</sub>=38.1%

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعاده (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T (6.014) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.643) في ما فسر متغير إدارة المعرفة (38.1%) من التباين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة بالاعتماد على قيمة  $R^2_a$ \*، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية، و التي تنص على(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ )

و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ )

2. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو مستقل في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة تبين:

\*عندما يكون هناك تأثير لكل الأبعاد الفرعية للمتغير الرئيس فإننا نستخدم R<sup>2</sup>، و في حالة وجود تأثير لبعض الأبعاد الفرعية للمتغير الرئيس فإننا نستخدم R<sup>2</sup><sub>a</sub>

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة، و التي نص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأفراد إدارة المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.019) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا ترفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة، و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء أفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.665) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخرن المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.113) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخرن المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.444) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة على مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.116) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا تقبل الفرضية الصفرية

الفرعية الخامسة، و التي تنص على ( لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات المتفرعة منها في الجدول التالي:

الفرضية	مقبولة/مرفوضة
<b>الفرضية الرئيسية الأولى:</b> H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة
<b>الفرضية الفرعية الأولى:</b> H11: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مقبولة
<b>الفرضية الفرعية الثانية:</b> H12: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخرن المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مقبولة
<b>الفرضية الفرعية الثالثة:</b> H13: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مقبولة
<b>الفرضية الفرعية الرابعة:</b> H14: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة
<b>الفرضية الفرعية الخامسة:</b> H15: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مقبولة
<b>الفرضية الفرعية السادسة:</b> H16: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات المتفرعة عنها

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .  
قبل اختبار فرضية الدراسة الثانية يجب التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و ذلك من خلال تحليل نتائج التباين للانحدار (Analyse of variance) كما موضحة في الجدول الموالي.

جدول(38):نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل $R^2_a$
الانحدار	10.541	3	3.514	72.946	0.000	0.812	0.659	0.650
الخطأ	5.443	113	0.048					
المجموع الكلي	15.985	116						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

\*مستوى الدلالة:  $\alpha=0.05$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (38) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ (72.946) و مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (65.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية، و هي قوة تفسيرية عالية نسبيا مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها المختلفة، و باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية المتفرعة منها تبين و كما مبين في الجدول الموالي:

الجدول(39):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مستوى فعالية البنوك

## الجزائرية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الفعالة	0.114	0.046	0.140	2.448	*0.016
التحسين المستمر	0.180	0.034	0.302	5.234	*0.000
مشاركة العاملين	0.357	0.034	0.616	10.485	*0.000

0.000*	13.500	0.783	0.053	0.719	إدارة الجودة ككل
--------	--------	-------	-------	-------	------------------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

71.4%=R

61%=R<sup>2</sup>

60.7%=R<sup>2</sup><sub>a</sub>

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة (T) (13.50) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.812) في ما فسر متغير إدارة الجودة الشاملة (65.9%) من التباين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>. و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على نحو مستقل في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة تبين:

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.016) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة الفعالة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة الفعالة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحسين المستمر في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحسين المستمر في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة و ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة العاملين في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).  
و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة العاملين في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية و الفرضيات المتفرعة منها في الجدول التالي:

الفرضية	مقبولة/مرفوضة
<b>الفرضية الرئيسة الثانية:</b> H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة
<b>الفرضية الفرعية الأولى:</b> H21: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة
<b>الفرضية الفرعية الثانية:</b> H22: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة
<b>الفرضية الفرعية الثالثة:</b> H23: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة

المصدر: من إعداد الباحثة

### 3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة و الفرضيات المتفرعة منها

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (40) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ (72.946) و مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغيرين

المستقلين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (61.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية، و هي قوة تفسيرية عالية نسبيا مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين المستقلين (إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

**جدول(40):نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> <sub>a</sub>
الانحدار	9.809	2	4.905	72.946	0.000	0.783	0.614	0.607
الخطأ	6.175	114	0.054					
المجموع الكلي	15.985	116						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

\*مستوى الدلالة:  $\alpha=0.05$

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة بفروعها المختلفة، و باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تبين و كما مبين في الجدول (41) مايلي:

**الجدول(41):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في مستوى فعالية**

**البنوك الجزائرية**

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	0.042	0.106	0.029	0.402	0.688
إدارة الجودة الشاملة	0.700	0.067	0.765	10.512	0.000
إدارة المعرفة إدارة الجودة الشاملة مجتمعة	0.930	0.097	0.668	9.624	*0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

78.3%=R

61.4%=R<sup>2</sup>

60.7%=R<sup>2</sup><sub>a</sub>

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغيرين المستقلين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مجتمعين على مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T (9.624) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة R (78.3%) إلى قوة العلاقة بين المتغيرات، في ما فسر المتغيرين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة (61.4%) من التباين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، و بالتالي

نرفض الفرضية بصيغتها العدمية و التي تنص على ( لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ). و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول (41) نلاحظ ان معامل التحديد للنموذج يساوي (  $R^2=0.614$  ) لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، و هذا معناه أن التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة يفسر مقدار (61.4%) من الفعالية التنظيمية، و الباقي (29.6%) يرجع إلى عوامل أخرى.

#### IV. اختبار فرضيات الفروق:

بما أن هناك من المتغيرات الديموغرافية (البيانات الوظيفية) التي تحمل متغيرين ذو مجموعتين مستقلتين مثل الجنس (ذكر، أنثى)، و هناك متغيرات تحمل أكثر من متغيرين مثل (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة) فإن اختبار يكون كالتالي:

- في حالة الجنس: نستخدم اختبار (Independent-sample T-Test) لعينتين مستقلتين، ثم نحسب قيمة الدلالة القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة و نقارنها بمستوى الدلالة المعتمد و هو  $\alpha=0.05$  (لتضمنها متغيرين مستقلين).
- في باقي المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة): نستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

#### 4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة و الفرضيات المتفرعة عنها

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي المتغيرات الديموغرافية (البيانات الوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample T-Test) و كانت النتائج كما موضحة في الجدول (42).

الجدول (42): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.723	0.471	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

من خلال الجدول (42) تبين أن قيمة T المحسوبة (0.723)، و مستوى الدلالة المحسوب (0.471) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، و هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (43).

**الجدول (43): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة حسب متغير العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.368	3	0.123	1.913	0.131
	داخل المجموعات	7.235	113	0.64		
	المجموع	7.602	116			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.906	4	0.227	3.788	0.006
	داخل المجموعات	6.696	112	0.060		
	المجموع	7.602	116			
مجال الوظيفة	بين المجموعات	1.060	4	0.265	4.535	0.002
	داخل المجموعات	6.543	112	0.058		
	المجموع	7.602	116			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.273	3	0.091	1.403	0.246
	داخل المجموعات	7.329	113	0.065		
	المجموع	7.602	116			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

من خلال الجدول (43) تبين أن:

■ اختبار (F) الموضح في الجدول (43) يظهر أنه لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.913)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.131) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

■ اختبار (F) الموضح في الجدول (43) يظهر أنه يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.788)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.006)، و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية الثالثة.

■ اختبار (F) الموضح في الجدول (43) يظهر أنه يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.535)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.002)، و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية الرابعة.

■ اختبار (F) الموضح في الجدول (43) يظهر أنه لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.403)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.246)، و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة و الفرضيات المتفرعة منها في الجدول التالي:

الفرضية	مقبولة/مرفوضة
<b>الفرضية الرئيسية الرابعة:</b>	
H <sub>04</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	مرفوضة
<b>الفرضية الفرعية الأولى:</b>	
H <sub>14</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	مقبولة
<b>الفرضية الفرعية الثانية:</b>	
H <sub>24</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	مقبولة
<b>الفرضية الفرعية الثالثة:</b>	
H <sub>34</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي المؤهل العلمي الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .	مرفوضة
<b>الفرضية الفرعية الرابعة:</b>	
H <sub>44</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	مرفوضة

مقبولة	الفرضية الفرعية الخامسة H <sub>54</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
--------	---

### 5- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة و الفرضيات المتفرعة منها

H<sub>05</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي المتغيرات الديموغرافية (البيانات الوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample T-Test) كما موضحة في الجدول (42).

الجدول (44): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.409	0.018	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

من خلال الجدول (42) تبين أن قيمة T المحسوبة (2.409)، و مستوى الدلالة المحسوب (0.018) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، و هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس، و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (45).

الجدول (45): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة

الجودة الشاملة حسب متغير العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.148	3	0.049	1.913	0.295
	داخل المجموعات	18.961	113	0.168		
	المجموع	19.109	116			
المؤهل	بين المجموعات	1.979	4	0.495	3.235	0.015

		0.135	112	17.130	داخل المجموعات	العلمي
			116	19.109	المجموع	
0.000	10.428	1.296	4	5.186	بين المجموعات	مجال الوظيفة
			112	13.923	داخل المجموعات	
			116	19.109	المجموع	
0.620	0.595	0.099	3	0.297	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			113	18.812	داخل المجموعات	
			116	19.109	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

من خلال الجدول (45) تبين أن:

- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (45) يظهر أنه لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.295)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.829)، و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.
- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (45) يظهر أنه يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.235)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.015)، و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.
- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (45) يظهر أنه يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.428)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.000)، و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.
- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (45) يظهر أنه لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.595)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.620)، و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة و الفرضيات المتفرعة منها في الجدول التالي:

الفرضية	مقبولة/مرفوضة
الفرضية الرئيسية الخامسة: H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	مرفوضة

مرفوضة	الفرضية الفرعية الأولى: H15: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
مقبولة	الفرضية الفرعية الثانية: H25: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
مرفوضة	الفرضية الفرعية الثالثة: H35: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي المؤهل العلمي الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ .
مرفوضة	الفرضية الفرعية الرابعة: H45: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
مقبولة	الفرضية الفرعية الخامسة: H55: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

#### 6- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة و الفرضيات المتفرعة منها

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$   
لاختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى تم اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample T-Test) و كانت النتائج كما موضحة في الجدول (46) .

الجدول (46): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T
0.05	0.000	1.835

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

من خلال الجدول (46) تبين أن قيمة T المحسوبة (1.835) الموضحة في الجدول (46)، و مستوى الدلالة المحسوب (0.069) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، و هذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة للفرضية الرئيسية السادسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (47).

الجدول(47):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الفعالية التنظيمية حسب متغير العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.721	3	0.240	1.778	0.155
	داخل المجموعات	15.264	113	0.135		
	المجموع	15.985	116			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.586	4	0.397	3.084	0.019
	داخل المجموعات	14.398	112	0.129		
	المجموع	15.985	116			
مجال الوظيفة	بين المجموعات	7.634	4	1.909	25.598	0.000
	داخل المجموعات	8.350	112	0.075		
	المجموع	15.985	116			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.232	3	0.077	0.556	0.645
	داخل المجموعات	15.752	113	0.139		
	المجموع	15.985	116			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSSV17)

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

من خلال الجدول (47) تبين أن:

- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (47) يظهر أنه لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.778)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.155)، و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.
- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (47) يظهر أنه يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.084)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.019)، و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة.
- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (47) يظهر أنه يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.598)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.000)، و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.
- أن اختبار (F) الموضح في الجدول (47) يظهر أنه لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.556)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.645)، و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة و الفرضيات المتفرعة منها في الجدول التالي:

مقبولة/مرفوضة	الفرضية
مرفوضة	<b>الفرضية الرئيسية السادسة:</b> H <sub>06</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
مقبولة	<b>الفرضية الفرعية الأولى:</b> H <sub>16</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
مقبولة	<b>الفرضية الفرعية الثانية:</b> H <sub>26</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

مرفوضة	<p>الفرضية الفرعية الثالثة:</p> <p>H<sub>36</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي المؤهل العلمي الجنس عند مستوى معنوية <math>\alpha=0.05</math>.</p>
مرفوضة	<p>الفرضية الفرعية الرابعة</p> <p>H<sub>46</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية <math>\alpha=0.05</math>.</p>
مقبولة	<p>الفرضية الفرعية الخامسة</p> <p>H<sub>56</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية <math>\alpha=0.05</math>.</p>

## المبحث الرابع: مناقشة النتائج و تفسيرها

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات و التي اعتمدت أساسا على النتائج النظرية و التطبيقية، و التي قد تكون الركيزة الأساسية إلى مجموعة التوصيات التي قد تقدمها الباحثة إلى البنوك الجزائرية محل الدراسة أو أي منظمات أخرى تسعى إلى تحقيق مستوى عال من الفعالية، و ضمان استمرارها و بقاءها في سوق يعرف منافسة كبيرة .

## 1. تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الأول و الذي كان محتواه (ما درجة و مستوى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب رأي إدارتها؟) ما يلي:

■ أن الأهمية النسبية مرتفعة للبعد الرئيس إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.68)، و من حيث الأهمية النسبية لأبعاده الفرعية كانت بين متوسطة و مرتفعة، حيث كان بعد تكنولوجيا المعرفة في المرتبة الأولى (أهمية نسبية مرتفعة) بمتوسط حسابي قدر ب (4.28)، ثم يليه بعد العمليات (أهمية نسبية متوسطة) بمتوسط حسابي (3.62) ثم في المرتبة الأخيرة بعد الأفراد (أهمية نسبية متوسطة) بمتوسط حسابي قدر ب (3.48).

و ترى الباحثة أن السبب وراء تحقيق بعد تكنولوجيا المعرفة على أهمية نسبية مرتفعة مقارنة بالأبعاد الأخرى راجع إلى اعتماد البنوك محل الدراسة على نظم أتمتة المكتب (الحواسيب، البريد الإلكتروني، المؤتمرات البعيدة...)، و كذا توفره على قاعدة للمعلومات مشتركة بين مختلف الأقسام و المصالح و بين المديرات و الوكالات التابعة لها. كما يعتمد على اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها بمساعدة نظم و برامج متطورة مما يساعدها على تحسين الخدمة المقدمة للزبائن. و بالتالي تحول عمل البنوك محل الدراسة من العمل التقليدي الورقي إلى العمل الآلي.

أما تحقيق بعد عمليات المعرفة على أهمية نسبية متوسطة وفق إجابات مبحوثي البنوك الجزائرية محل الدراسة، راجع لكون البنوك تهتم باقتناء المعارف الجديدة من المصادر الخارجية المختلفة، كما تعمل على تحديث و توسيع معارف عاملها من خلال التدريب و ذلك بقيامها ببعثات تكوينية على المستوى الوطني و الجلسات الدورية من أجل تبادل الأفكار و المعارف، في حين أشارت النتائج بأن البنوك محل الدراسة لا تعطي الحرية لعاملها لتطبيق ما يملكون من معارف و يعزز ذلك احتلال بعد تطبيق المعرفة أهمية نسبية

منخفضة مقارنة بباقي العمليات، و هذا راجع إلى حساسية عمل البنوك، فإدارة البنك لا يمكنها من التجريب و المخاطرة، و على قول أحد الإطارات " في مجال عملنا الغلطة تكلف الكثير".

و عن بعد أفراد المعرفة و الذي ظهر في المرتبة الثالثة بينت النتائج على أن البنوك محل الدراسة لديها القدر الغير الكافي من المستشارين و الخبراء الذين يعملون على إنشاء قاعدة للمعرفة و الذي من مهامهم العمل على حداثة المعرفة و تطويرها. و هذا راجع لانعدام الثقة بين الأفراد و البنوك، فهي تعتمد دوما على المصادر الخارجية الذين يعملون على تزويدها بالمعارف التي أثبتت نجاحها مسبقا، و ما يستتج إذن إهمال البنوك محل الدراسة للدور الكبير لأفراد المعرفة وهذا يستوجب من البنوك محل الدراسة الاهتمام أكثر بمتغير أفراد المعرفة كونه يمثل الوسيط بين متغيري تكنولوجيا المعرفة و عمليات المعرفة، إذ تشير دراسة لـ (Roman ., 2004) Velazquez أن نجاعة إدارة المعرفة لا تكمن في استخدام تكنولوجيا حديثة و حسب، وإنما يتحتم وجود تفهم و مشاركة العنصر البشري ممثلا بأفراد المعرفة في المنظمة.

ثانيا: أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الثاني و الذي كان محتواه (ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية محل الدراسة حسب رأي إطاراتها؟) ما يلي:

أن الأهمية النسبية للبعد الرئيس الثاني إدارة الجودة الشاملة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.53)، و من حيث الأهمية النسبية لأبعاده الفرعية كان بعد القيادة الفعالة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.86) (أهمية نسبية مرتفعة) ، أما البعدين الآخرين فكان بنسبة متوسطة على العموم، حيث كان بعد التحسين المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) (أهمية نسبية متوسطة)، ثم يليه في المرتبة الثالثة بعد مشاركة العاملين (أهمية نسبية متوسطة) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.19).

و ما يلاحظ إذن هو وجود الوعي الكافي لدى إطارات البنوك بأهمية وجود قيادة قادرة على الالتزام بتطبيق هذه الفلسفة من خلال تبني إستراتيجية محددة الأهداف و الوسائل. كما تعمل هذه القيادة على وضع مخططا للتحسين المستمر و ذلك بشحذ الهمم و تهيئة المستلزمات و الطاقات و توفير قنوات اتصال بالزبائن لمعرفة انشغالاتهم و مقترحاتهم حول جودة الخدمات المقدمة و هذا من خلال الموقع الالكتروني للبنوك، أو من خلال دفتر خاص بشكاوى و اقتراحات الزبائن.

أما عن بعد التحسين المستمر و الذي دلت نتائجه على أنه ممارسا بنسبة متوسطة، إلا أن ما لمسناه هو سعي البنوك المستمر في تحسين جودة الخدمة المقدمة و ابتكار طرق و وسائل لتحسين جودة الخدمة، و من

مظاهره هو تحويل بعض الخدمات إلى خدمة الكترونية، و كذا العمل على تطوير أدوات الدفع الالكتروني و تعميمه على كافة الزبائن، و مراجعة الحسابات باستعمال الانترنت.

و عن احتلال بعد مشاركة العاملين المرتبة الأخيرة، صرح العديد من إطارات البنوك على عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، و على حل المشاكل التي تطرأ في العمل، إذ أرجح المبحوثين السبب في ذلك إلى طبيعة عملهم، فكل شخص مسؤول عن الأخطاء الذي قام بها و هذا ما يزيد من مشاعر الخوف لدى العاملين أثناء تأدية عملهم، فرغم أن بعد مشاركة العاملين يعد متطلبا جوهريا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن ما لمسناه أن واقعه بالبنوك محل الدراسة يشير إلى تدني مستواه، فعدم إشراك العاملين في مختلف أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف إدارة الجودة قد يكون رسالة مفاده أن أفكار العامل ليس لها قيمة و هذا ما يؤدي إلى نشوء حواجز و علاقة عدائية بين الإدارة و العاملين.

و خلاصة لما سبق يمكن القول أن البنوك محل الدراسة لا تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام شامل متكون من مجموعة من العناصر هدفه تحقيق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين، حيث تتمثل عناصره في مجموعة من المبادئ (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)، الأساليب (خرائط التدفق، مخطط السبب و الأثر،...) و الأدوات (حلقات الجودة، المقارنة المرجعية..)، لكن تتعامل مع بعض الأبعاد و متناسية أبعاد أخرى، و من هذا المنطلق فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة و في البنوك الجزائرية و المؤسسات الجزائرية بصفة عامة لم يصل إلى المستوى المطلوب.

**ثالثا:** و أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الثالث و الذي كان محتواه (ما مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية محل الدراسة حسب رأي إطاراتها؟) ما يلي:

أن مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية محل الدراسة كان متوسطا، فوفقا لمقياس الدراسة كانت الأهمية النسبية للمتغير الرئيس الفعالية التنظيمية متوسطة، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (3.49)، و من حيث الأهمية النسبية لأبعاده الفرعية كان لبعد العمليات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62)، و للبعد المالي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.58)، أما المرتبة الثالثة كانت لبعد التعلم و النمو بمتوسط حسابي (3.45)، في حين حصل بعد الزبائن على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.35). و ترى الباحثة من خلال العديد من الزيارات التي قامت بها إلى البنوك محل الدراسة وجود منافسة كبيرة و كبيرة جدا بين مختلف المديریات و حتى الوكالات التابعة لها، إذ كل بنك يسعى إلى تقديم خدمات و بتكلفة معقولة لزبائنه و خاصة الزبائن ذات وزن بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن، و بالتالي الاستحواذ على حصة سوقية

كبيرة مقارنة بالمنافسين، خاصة و أن قطاع البنوك و منذ مدة عرف ظهور بنوك خاصة تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة و بأسعار معقولة.

## II. مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### أولاً: تفسير الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعاده الفرعية (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) على الفعالية التنظيمية بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو) و تشير هذه النتائج بأن إدارة المعرفة تفسر ( $R^2_a = 38.1\%$ ) من الاختلافات في قيم المتغير التابع الفعالية التنظيمية، و قد بلغت قيمة ( $R = 64.3\%$ ) و هي علاقة قوية نسبياً، و أن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة (T) (6.04) و بمستوى دلالة (0.000) . و هذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة، و صلاحية نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

و ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و التي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة و تدعم كذلك هذه النتيجة المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية و ذلك كالاتي: أن تطبيق إدارة المعرفة يؤثر و بشكل كبير على فعالية المنظمة، فالعائد من تطبيق المعرفة أهم من المعرفة في حد ذاتها و أن عملية اكتساب المعرفة لا يكون له أهمية إذا لم يحقق للبنك نتيجة من خلال التطبيق الفعلي للمعرفة. و هذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة منها: (Lurdvall&Nielsen, 2007) و (أكرم محمد الياسري و فاضل عباس العامري، 2014).

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية: حيث أظهرت النتائج ما يلي :

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.00$ ).
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصن المعرفة على الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.00$ ).
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.00$ ).
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعرفة على الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.00$ ).

■ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على فعالية المنظمة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) و التي بلغت (59.31)، و بلغت قيمة (  $R^2_a = 33.5\%$  )، و بلغت قيمة (  $R = 58.3\%$  )، و هذا عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.00$  )، و هذا ما يشير إلى قبول العلاقة من الناحية الإحصائية.

■ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأفراد المعرفة على فعالية المنظمة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) و التي بلغت (13.805)، و بلغت قيمة (  $R^2_a = 10\%$  )، و بلغت قيمة (  $R = 32.7\%$  )، و هذا عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.00$  )، و هذا ما يشير إلى قبول العلاقة من الناحية الإحصائية.

و تفسر الباحثة هذا أن تطبيق المعرفة والعائد من تطبيق المعرفة أهم من المعرفة في حد ذاتها و أن عملية اكتساب المعرفة لا يكون له أهمية إذا لم يحقق للبنك نتيجة من خلال التطبيق الفعلي للمعرفة. و اتفقت هذه الدراسة مع دراسة لـ (elhsan Rasoulinezhad,2011).

كما ترجع الباحثة ارتباط أفراد المعرفة بالفعالية التنظيمية لكون أحد أهم عناصر إدارة المعرفة هي وجود طاقم كفؤ، و أفراد المعرفة يتولون عملية البحث عن المعرفة من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية، و تحويل المعرفة الضمنية و جعلها متاحة لكافة العاملين من خلال الحوار و المشاركة، أو بالتدريب و التكوين. كما يقوم أفراد المعرفة بتوفير مختلف الوسائل التكنولوجية التي تساعد على خزن و نشر المعرفة و جعلها متاحة لجميع العاملين. و تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Vincent.R & Riza. k,2004) الذي أرجح أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف بنسبة 80% على وجود الأفراد، و تتفق كذلك مع دراسة (رزوقي،2004) التي توصلت أن العنصر البشري ممثلاً في أفراد المعرفة هو الأساس في عصر إدارة المعرفة بينما التكنولوجيا هي الأداة المساعدة و الداعمة لعمليات إدارة المعرفة، فهي العنصر الوسيط بين عمليات المعرفة و أفراد المعرفة.

#### ثانياً: تفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده الفرعية (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الفعالية التنظيمية بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو) و تشير هذه النتائج بأن إدارة الجودة الشاملة تفسر (  $R^2 = 65.9\%$  ) من الاختلافات في قيم المتغير التابع الفعالية التنظيمية، و قد بلغت قيمة (  $R = 81.2\%$  ) و هي علاقة قوية جداً، و أن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة (T) (9.62) و بمستوى دلالة (0.00). و هذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة، و صلاحية نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية: حيث أظهرت النتائج ما يلي:

■ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الفعالية التنظيمية بأبعاده (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.44)، عند مستوى معنوية (0.00)، و تشير النتائج بان بعد القيادة يفسر %  $R^2=12.4$  حيث أن ما قيمته (16.34) من التغييرات حاصله في الفعالية التنظيمية هي ناتجة عن بعد القيادة الفعالة، و الباقي يرجع على عوامل أخرى. و قد بلغت قيمة ( $R=35.5\%$ )، على الرغم من وجود تأثير و ارتباط ضعيف إلا أنه يمكن القول العلاقة من الناحية الإحصائية مقبولة.

و ترى الباحثة أن وجود قيادة قادرة على تحديد أهداف المنظمة بوضوح، و من ثم رسم السياسات و الإجراءات اللازمة التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف، تعتبر من أهم العناصر التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، كما تسعى قيادة البنوك من وضع مخطط للتحسين المستمر تسهر على تنفيذه بمشاركة جميع العاملين، و ذلك بتوفير قنوات اتصال بالزبائن لمعرفة انشغالاتهم و مقترحاتهم حول تحسين جودة الخدمة. و لتجسيد هذا كله في الواقع وضعت البنوك دفتر يمكن للزبون بتسجيل ملاحظاته حول جودة الخدمات المقدمة، كما فتحت حساب عبر موقعها الرسمي يمكن الزبون من تسجيل أي مضايقات يتعرض لها الزبون.

■ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الفعالية التنظيمية بأبعاده (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (5.23)، عند مستوى معنوية (0.00)، و تشير النتائج بأن بعد التحسين المستمر يفسر (%  $R^2=25.8$ ) حيث أن ما قيمته (25.8) من التغييرات حاصله في الفعالية التنظيمية هي ناتجة عن بعد التحسين المستمر، و الباقي يرجع على عوامل أخرى. و قد بلغت قيمة ( $R=50.8\%$ )، على الرغم من وجود تأثير ضعيف و ارتباط متوسط إلا أنه يمكن القول العلاقة من الناحية الإحصائية مقبولة.

و ترى الباحثة أن على البنوك الساعية إلى تطوير خدماتها و تقديم خدمات ذات جودة مما يستوجب البحث و بصفة مستمرة على طرق و وسائل تحسين الجودة، بما يتوافق متطلبات الزبون الذي يعتبر تحقيق رضاه هدف في حد ذاته تسعى البنوك لتحقيقه.

■ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الفعالية التنظيمية بأبعاده (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (10.48)، عند مستوى معنوية (0.00)، و تشير النتائج بان بعد القيادة يفسر (%  $R^2=54.8$ ) حيث أن ما قيمته

(54.8) من التغييرات حاصلة في الفعالية التنظيمية هي ناتجة عن بعد مشاركة العاملين. و قد بلغت قيمة ( $R=74.1\%$ )، مما يشير إلى قوة العلاقة بين مشاركة العاملين و الفعالية التنظيمية، و لذا يمكن القول العلاقة من الناحية الإحصائية مقبولة.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تدل على أن قيادة المنظمة تقوم بتحديد سياسات و أهداف البنوك لكافة العاملين و السعي مع بعض لتحقيق هذه الأهداف، كما تدل على مشاركة عاملها في صنع القرارات المتعلقة بالجودة و تنفيذ القرارات كذلك.

**ثالثاً: تفسير الفرضية الرئيسية الثالثة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة و لإدارة الجودة الشاملة مجتمعين على الفعالية التنظيمية بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم و النمو)، إذ تشير هذه النتائج بأن إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة معا تفسر ( $R^2=61.4\%$ ) من الاختلافات في قيم المتغير التابع الفعالية التنظيمية، و قد بلغت قيمة ( $R=78.3\%$ ) و هي علاقة قوية جداً، و أن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة (T) (9.62) و بمستوى دلالة (0.00) . و هذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة، و صلاحية نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

و ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق و تدعم الدراسات و الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و التي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة و تدعم كذلك هذه النتيجة المتعلقة بأثر إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، من بين الدراسات التي تتفق مع الدراسة الحالية (Vincent.R&Riza. K,2004) و دراسة (Steven. Z& Andrej S,2009) و دراسة (Fang.Z&Peter.B,2006) و دراسة (توفيق باسردة، 2006) و دراسة (Raghunadha.reddy,2012) و دراسة (Siew-Phalik et al ,2011) .

### III. تفسير فرضيات الفروق:

**أولاً: تفسير الفرضية الرئيسية الخامسة:** أظهرت نتائج الاختبار أنه هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، كما أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

و ترى الباحثة أن هذه الفروق في المؤهل العلمي يرجع لكون موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة، فالعامل الذي يحمل شهادة عالية يكون لديه القدر الكافي من المعرفة مما يساعده على تجسيد هاته المعرفة و تطبيقها. و ترى الباحثة ظهور فروق في مستوى إدارة المعرفة تعزي لمتغير مجال الوظيفة، فالعاملين في

المستويات العليا على سبيل المثال المديرين، نائب المدير قد تكون له حرية أكبر في تطبيق و ممارسة إدارة المعرفة مقارنة بالمستويات الأخرى.

**ثانياً: تفسير الفرضية الرئيسية السادسة:** أظهرت نتائج الاختبار أنه هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تعزي (الجنس ، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، كما أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزي (العمر، سنوات الخبرة). وترى الباحثة أن وجود فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزي لمتغير المؤهل العلمي أن للعاملين الذين لديهم مستوى علمي عالي لديه القدر الكافي من المؤهلات و المعارف و ما يساعده على فهم ممارسة إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها. و بالنسبة للفروق في مجال الوظيفة فإن العاملين ذو مكانة وظيفية عالية لديهم الفرصة أكبر في وصول اقتراحاتهم للقيادة و المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالجودة.

**ثالثاً: تفسير الفرضية الرئيسية السابعة:** أظهرت نتائج الاختبار أنه هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تعزي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة). و هذا يدل على أن العاملين بالبنوك نساء أو رجال و بكل الفئات العمرية ، يهتمون بنفس الدرجة في تحقيق مستوى عال من الفعالية ، أي أنهم يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف البنك، و ذلك بتجميع كل الجهود و الطاقات.

## خلاصة الفصل

سعت الباحثة في هذا الفصل إلى محاولة إسقاط الجانب النظري للدراسة على البنوك الجزائرية، فمن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى منهجية و إجراءات الدراسة التي اتبعتها الباحثة، حي تم تحديد مجتمع و الذي تمثل في (06) مديريات جهوية للبنوك الجزائرية، و من ثم وصف خصائص مجتمع الدراسة و تحليلها.

بعد ذلك قامت الباحثة بتوضيح كيفية إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان حيث وزعت على جميع إدارات البنوك الممثلة لمجتمع الدراسة (المسح الشامل)، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل 117 استبيان بنسبة (81.25%). بعدها تطرقت الباحثة إلى قياس ثبات وصدق هذه الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وكذل تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيمه، و في ضوء الملاحظات التي قدمها الأساتذة تم تعديله العديد من المرات رفقة المشرف، و هذا من أجل التأكد من سلامة و وضوح فقرات الاستبيان و أنه يقيس فعلا ما تهدف إليه الباحثة في هذه الدراسة. كما تم تحديد مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة و التي استعانت بها الباحثة في المبحث الثاني في تحليل محاور الاستبيان بدءا بالبيانات الوظيفية ثم محور بعد إدارة المعرفة، يليه بعد إدارة الجودة الشاملة و في الأخير بعد الفعالية التنظيمية، و هذا كله بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية (spss.v 17)، و بعد ذلك قامت الباحثة في المبحث الثالث باختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية و الفرضيات الفرعية لها بناء على الاختبارات الإحصائية، فكان هناك فرضيات تختبر علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة، و فرضيات تختبر فروقات إجابات المبحوثين تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

و بعد الدراسة الإحصائية و اختبار فرضيات، تمكنت الباحثة من استنتاج وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة كل على حدا في الفعالية التنظيمية، كما يؤثر التكامل بين إدارتي "المعرفة و الجودة الشاملة" إيجابا على فعالية المنظمة، و هذا الأثر ناتج عن الجمع بين مكونات إدارة المعرفة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة. كما تمكنت الباحثة من استنتاج عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة تعزي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق في مستوى إدارة المعرفة تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة). كما لا يوجد فروقات في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة تعزي (العمر، سنوات الخبرة) في حين توجد فروق في مستوى إدارة الجودة الشاملة تعزي (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة). و لا يوجد فروقات في إجابات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية تعزي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق في مستوى الفعالية التنظيمية تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة).

الخاتمة /

في ضوء المفاهيم و التوصيات التي قامت عليها النظرية الموقفية، و التي تقوم على مبدأ عدم وجود أسلوب أو طريقة مثلى و موحدة لإدارة المنظمات، أصبح إلزاما على هذه الأخيرة البحث عن ما يناسبها من أساليب حديثة تمكنها من مواجهة التحديات التي فرضتها التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال. و في هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء و توضيح التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة كمدخلين حديثين يمكن للمنظمات من جني ثمار تطبيقهما مجتمعين، فتطبيق إدارة الجودة يتطلب وجود قيادة فعالة، تنتهج فلسفة التحسين المستمر لها القدرة على وضع خطط لتحسين جودة المنتجات و الخدمة بمشاركة كافة العاملين، و يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر أفراد ذو معرفة و كفاءة لهم القدرة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و بمساندة التكنولوجيا يتم خزن، و نشر هذه المعارف المكتسبة بين جميع العاملين بهدف تطبيقها.

و لإتمام هذه الدراسة قامت الباحثة بإثارة العديد من الأسئلة، و وضع مجموعة من الفرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة و الأثر بين تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثرهما على الفعالية التنظيمية في البنوك الجزائرية.

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج تمكنت من خلالها حل إشكالية الدراسة، و الإجابة عن تساؤلاتها، حيث كانت هناك تساؤلات تم الإجابة عليها من خلال الجزء النظري، و تساؤلات تم الإجابة عليها في الجزء التطبيقي و التي في ضوئها ستقدم الباحثة مجموعة من التوصيات للبنوك الجزائرية خاصة و للمؤسسات الجزائرية عامة، و فيما يلي سنحاول إبراز هذه النتائج.

**أولاً: النتائج النظرية:** من خلال مراجعة الأدبيات و المراجع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة استنتجت الباحثة ما يلي:

- تمثل إدارة المعرفة في جانبها النظري حقلا علميا قديما نسبيا، إلا أن الواقع التطبيقي لها مازال حديثا.
- إن الجديد ليس المعرفة أو أهمية المعرفة، وإنما في كيفية إدارتها من أجل تعظيم المنفعة منها.
- أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في صقل كفاءات و مهارات العاملين، و في تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة.
- التطبيق الناجح لإدارة المعرفة يتطلب توفر منظومة متكاملة تتكون من أفراد قادرين على البحث عن المعرفة، تكنولوجيا تساند أفراد المعرفة تكون بمثابة البنية التحتية تسهل عملية خزن المعرفة و نشرها بهدف تطبيقها و تحقيق قيمة.
- أن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة تبدأ بتوليد المعرفة وصولا إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها.
- أن المنظمات التي تهتم بممارسة إدارة المعرفة تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، فالمنظمات القادرة على اكتساب المعرفة و خزنها و نشرها لعاملها بهدف تطبيقها و باستخدام الوسائل التكنولوجية التي تسهل هذه العملية، و القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة من مختلف المصادر الداخلية أو الخارجية، و التي تهتم باستقطاب مستشارين و خبراء في مجال إدارة المعرفة تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها.

- تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة أو ممارسة إدارية موجهة نحو تحقيق رضا الزبون و كسب ولائه.
- يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة توفر ثلاث مبادئ أساسية تتمثل في وجود قيادة قادرة على تحديد موارد المنظمة(قيادة فعالة)، بهدف تحسين منتجاتها و خدماتها(التحسين المستمر)، و بمشاركة جميع العاملين(مشاركة العاملين).
- إن المنظمة الممارسة لإدارة الجودة الشاملة تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، فالمنظمة القادرة على وضع و تحديد خطط لتحسين و باستمرار جودة منتجاتها و خدماتها، و بمشاركة عاملها يمكنها من فعل الشيء الصحيح من البداية، و هو شعار إدارة الجودة الشاملة.
- تختلف معايير الفعالية التنظيمية باختلاف طبيعة و حجم المنظمات، و أنه لا توجد معايير موحدة تصلح لجميع المنظمات
- بما أنه هناك أهداف مالية و أهداف غير المالية تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فإنه يمكن قياس الفعالية التنظيمية بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي و ما هو غير مالي.
- تحقيق مستويات عالية من الفعالية له علاقة بالأساليب الحديثة التي تمارسها المنظمة، و منها إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

■ من خلال مراجعة الأدبيات و المراجع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، أثبتت العديد من الدراسات على وجود تكامل نظري بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة.

■ يمكن النظر لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على أنهما مدخلان متكاملان، إذ يدعم كل منهما الآخر.

■ يؤدي الأداء التعاوني لكل من إدارة المعرفة والجودة الشاملة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### ثانياً: النتائج التطبيقية:

- أن البنوك الجزائرية تسعى دوماً إلى تقديم و تحسين خدماتها دون الزيادة في تكلفة تقديم الخدمة.
- قامت البنوك بتحويل بعض الخدمات التقليدية إلى خدمات الكترونية.
- لدى البنوك قاعدة بيانات مشتركة بينها و بين المديرية العامة و بين الوكالات التابعة لها، مما يسهل الحصول على البيانات و المعلومات بسرعة.
- تعتمد سياسة البنوك على التحفيز المادي و المعنوي بهدف المحافظة على العاملين ذوي المهارة و الخبرة.
- يعتمد البنوك على سياسة تدريب و تكوين العاملين و بصفة مستمرة داخل الوطن و خارجه.
- تقوم الإدارة العليا في البنوك و بصفة مستمرة بلقاءات و اجتماعات و بصفة مستمرة مع الإدارة العامة التابعة لها من أجل مناقشة و تقديم الاقتراحات حول الخدمات المقدمة و كذا تقييم مستوى الأداء.
- نظراً لحساسية عمل البنوك يظهر عمال البنوك بدرجة لا بأس بها من الجدية في العمل.

- تصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة في البنوك جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعد إدارة المعرفة مجتمعة (3.68) بانحراف معياري قدره (0.256).
- تصورات المبحوثين لمستوى إدارة الجودة الشاملة في البنوك جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (3.53) بانحراف معياري قدره (0.405).
- تصورات المبحوثين لمستوى الفعالية التنظيمية في البنوك جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن مستوى الفعالية التنظيمية (3.49) بانحراف معياري قدره (0.371).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها الفرعية على مستوى الفعالية التنظيمية، إذ هنالك علاقة ارتباط مقبولة على العموم حيث بلغت قوة هذه العلاقة ( $R=64.3\%$ )، فيما فسر متغير إدارة المعرفة ( $R^2_a=38.1\%$ ) من التغيرات الحاصلة في مستوى الفعالية التنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية على مستوى الفعالية التنظيمية، إذ هنالك علاقة ارتباط قوية حيث بلغت قوة هذه العلاقة ( $R=81.2\%$ )، فيما فسر متغير إدارة المعرفة ( $R^2=65.9\%$ ) من التغيرات الحاصلة في مستوى الفعالية التنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مجتمعين على مستوى الفعالية التنظيمية، إذ هنالك علاقة ارتباط قوية حيث بلغت قوة هذه العلاقة ( $R=78.3\%$ )، فيما فسر متغير إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة مجتمعين ( $R^2=61.4\%$ ) من التغيرات الحاصلة في مستوى الفعالية التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة بالبنوك محل الدراسة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، و ذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة بالبنوك محل الدراسة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، و ذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بالبنوك محل الدراسة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل، مجال الوظيفة)، و ذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بالبنوك محل الدراسة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة)، و ذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الفعالية التنظيمية بالبنوك محل الدراسة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، و ذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الفعالية التنظيمية بالبنوك محل الدراسة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، و ذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )
- **ثالثاً: التوصيات:** تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات يمكن الاستفادة منها تتمثل في:
  - ضرورة نشر ثقافة الجودة، و ثقافة المعرفة، فبعد الدراسة التطبيقية تبين أن الحلقة المفقودة في تطبيق إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة هي غياب ثقافة داعمة لكلا المدخلين، فالعامل الجزائري مقاوم للتغيير و يرفض كل ما هو جديد، و يفضل العمل بالطريقة القديمة، ولذلك يجب نشر ثقافة الجودة و العمل بالأساليب الجديدة، من خلال تعزيز القيم و التقاليد التنظيمية التي تحت على ذلك.
  - على البنوك خاصة و المنظمات عامة إعادة بناء علاقاتها مع عاملها و إعادة خلق نوع من الثقة حتى يتمكن العامل من إظهار معارفه و محاول تجسيدها في العمل.
  - إنشاء وظيفة متخصصة بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمات تتولى إدارة موجودات المعرفة، و تحدد مهماتها بتوليد المعرفة، خزنها، توليدها، و الحث على تطبيقها.
  - على البنوك ابتكار خدمات جديدة، و تطوير خدماتها بهدف المحافظة على الزبائن الحاليين و اكتساب زبائن جدد، خاصة لما يعرفه قطاع البنوك من تنافس مع ظهور العديد من البنوك الخاصة.
  - ضرورة اهتمام البنوك أو أي منظمة تهدف إلى كسب رضا الزبائن و بالتالي زيادة حصتها السوقية، بتطوير و تفعيل الاتصال مع الزبائن و مشاركتهم في الاقتراحات المتعلقة بتحسين الجودة.
  - الاهتمام بتطوير و تدريب و توسيع إدراك العاملين في البنوك و تطوير قدراتهم الإبداعية و الابتكارية.
  - يتوقف تطبيق كل الأساليب الحديثة منها إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على مستوى معارف العاملين، مما يتطلب إعادة النظر في المقررات التي تدرس أو في طريقتها، إذ يدخل خريج الجامعة إلى سوق العمل لمباشرة العمل فيفاجئ بتناقض بين المعارف التي اكتسبها و بين واقع العمل.
  - ضرورة التنسيق بين الجامعات والبنوك و هذا بمشاركة البنوك بصفة خاصة و المؤسسات بصفة عامة، و بصفة مستمرة في المؤتمرات و الملتقيات العلمية، بهدف اكتساب معارف جديدة عن أساليب التسيير الحديثة التي من شأنها تحسن أداء المنظمات.

قائمة المرجع

## القران الكريم

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1. الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
2. ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للنشر، مصر، 2003.
3. أحمد الخطيب، خالد زيغان: إدارة المعرفة و نظم المعلومات، ط1، عالم الكتب، عمان، الأردن، 2009.
4. ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2004.
5. بروبست جيلبرت و آخرون: ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ط 01، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001.
6. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
7. بلقاسم سلاطنية و اخرون: الفعالية التنظيمية (مدخل سيبيولوجي)، دار الفجر، القاهرة، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
8. جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
10. جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني: إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني، بيمك للنشر، مصر، 1996.
11. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
12. حسين عجلان حسين: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان (الأردن) 2008.
13. خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
14. خضير كاظم حمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1 ،دار المسيرة للنشر ، عمان، الأردن، 2002.
15. خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
16. خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
20. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
21. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.

22. زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009.
23. زيان محمد عمر: البحث العلمي، مناهجه و تقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
24. سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2002.
25. سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (مفهوم، نظم، تقنيات)، دار المنهج، الأردن، 2007.
26. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
27. سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
28. سونيا محمد البكري: إدارة الانتاج والعمليات (مدخل النظم)، دار الجامعية، مصر 2001.
29. طالب علاء: إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
30. طاهر رجب قدار: المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الايزو ISO9000 ، ط1، دار الحصاد للنشر، دمشق، 1998.
31. طاهر محسن منصور لغالبي، وائل صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32. عامر خضير الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
33. عامر قنديلجي، إبراهيم الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 5005 .
34. عبد الرحمن توفيق: الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات، الإدارة بميك، القاهرة، 2008.
35. عبد الستار العلي و آخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006.
36. عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1995.
37. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010.
38. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
39. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
40. علي السلمي: إدارة التميز (نماذج و تقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة)، دار المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر 2002.
41. على شريف: الإدارة المعاصرة ، ط02، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
42. عليان رحي مصطفى: إدارة المعرفة، ط01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
43. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2001
44. عواطف ابراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار الفكر للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009.
45. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
46. فالتة اليامين: إدارة المخزون، إيراك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2008.
47. فريد النجار : النظم والعمليات الإدارية، ط02، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1999.
48. قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001- 2000 : دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2005.

49. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات ، ط 1 ، دار الشروق للنشر، عمان،الأردن، 2006.
50. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات ) ، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2004.
51. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008.
52. محمد عبد العال النعيمي و آخرون: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر،الأردن، 2009.
53. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص :تحقيق الدقة في إدارة الجودة Six sigma، ط1، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008.
54. محمد عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة .. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2003.
55. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
56. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2005.
57. محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط01 دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
58. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008.
59. محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة (فكر و فلسفة.. قبل أن يكون تطبيق)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2013.
60. مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.
61. مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، عمان،الأردن، 2007.
62. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد مدخل كمي، ط03 ، مقيم لأغراض الترقية والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
63. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جسيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2004.
64. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
65. نجم عبود :إدارة المعرفة(المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات)، ط2، دار الوراق للنشر، عمان،الأردن، 2008.
66. نجم عبود: إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005.
67. هاشم فوزي العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
68. هيثم حجازي: إدارة المعرفة (إطار نظري)، دار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2005.
69. ويليامز ريتشاردل: أساسيات دارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، 1999.
70. يوسف جسيم الطائي: نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر، عمان،الأردن، 2009.

## II. الرسائل و الأطروحات:

1. احمد إبراهيم ادغيش:مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

2. إسرائ محسن: مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك فلسطين)، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
3. اسماعيل صبحي كحيل: إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين)، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة فلسطين، 2016.
4. اسماعيل منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي (حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 33.
5. اقطي جوهره: اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
6. برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.
7. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.
8. بن حمودة يوسف: خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
9. توفيق على سريع باسردة: تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
10. حرنان نجوى: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي (دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
11. حسام عبد الكريم عاشور: استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
12. حسيني ابتسام: أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة (دراسة حالة مجمع الأخوة عموري)، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010.
13. خليفة بن صالح المسعود: المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.
14. خليل اسماعيل الخفاجي: تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية (دراسة حالة مستشفى ابن النفيس و مستشفى الراهبات) أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة الصناعية، بغداد، 2010.
15. داسي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
16. راوية حسن: مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة و علاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

17. ربا جزيل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي(دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
18. ربيع المسعود: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (دراسة تطبيقية لبنك البركة)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014.
19. ريغة أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باتخاذ بطاقة الأداء المتوازن(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية)، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة قسنطينة 2014.
20. زكية طاشكندي: إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 2007.
21. سامي بن إبراهيم الغنيم: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
22. سامي هباش: مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
23. سعد على ربحان المحمدي: العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و أثرها على الفعالية التنظيمية ( دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصناعية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، العراق، 2011.
24. سلمان عبيد: أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
25. سلوى محمد الشرفا : دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال، غزة، 2012.
26. سمر محمد العلول: دور إدارة المعرفة ا في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية(دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، غزة، 2011.
27. سملاي محمد يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(محل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
28. سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
29. صباح أنور اليونس: دور رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة و أثرهما في أداء العمليات(دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2008.
30. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي(دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
31. عاصف عبد الحكيم: أثر التكامل بين التكلفة المستهدفة و إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية و رفع قيمة السهم للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

32. عاصم حكيم أبو صافية: اثر التكامل بين التكلفة المستهدفة و إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية و رفع قيمة السهم للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة غزة، فلسطين، 2016.
33. العربي عمران: دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
34. قريشي محمد: التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل-بسكرة)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
35. قيس حمد سلمان: إدارة المعرفة و أثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري(دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
36. لعراف فايزة: زيادة الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2015.
37. مازن العجومي: الخصائص النوعية لمعلومات المحاسبية و أثرها على كفاءة و فعالية بطاقة الأداء المتوازن(دراسة ميدانية على البنوك التجارية في فلسطين)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2016.
38. محمد أحمد أبو قمر: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.
39. مشعان السلماني الشمري: تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنات بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2008.
40. مناصرية رشيد: الكفاءات البشرية و أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013.
41. منصور رقية: توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
42. نضال محمد الزطمة : إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
43. نعمة الخفاجي: المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي(دراسة اختباريه في صناعة التأمين العراقية)، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 1996.
44. هدى محمد المشاركة: دور إدارة المعرفة لدي مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدي معلمهم محافظات غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2012.
45. هيثم الحجازي: قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية(دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

1. أحمد إبراهيم إدغيش:مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية،رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، جامعة الأقصى،فلسطين،2016.
- 2.أقطي جوهره، مقراش فوزية:تأثير التقييم الرسمي في الثقة بين الرئيس و المرؤوسين(دراسة تطبيقية بشركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد13،جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف،2015.
3. أكرم محسن الیاسري و آخرون:أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي(دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الاوسط)،مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد20، العدد01،2012.
- 4.أكرم محمد الیاسري:أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي(دراسة استطلاعية في جامعات الفرات الوسطی)، مجلة بابل للعلوم الإنسانية،المجلد20، العدد01،2013.
- 5.ایمان عسكر حاوي،علاء الدين حسن:مستلزمات ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بتحسين العمليات المصرفي(دراسة تطبيقية مصرف الرافدين،بصرة بفروعه الثلاثة)،مجلة التقني،هيئة التعليم التقني،2009.
6. أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة: التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية(دراسة ميدانية تحليلية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 05، العدد02، 2009.
7. بومایلة سعاد، بوبكر فارس:أثر التكنولوجيات الحديثة للاتصال و الاعلام في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان،2004.
8. حامد كاظم متعب: عمليات إدارة المعرفة و أثرها في تميز الأداء المؤسسي(دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية )،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية،العراق،المجلد13،العدد2011،03.
9. حامد نور الدين، رايس وفاء:أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مخبر مالية بنوك و إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
10. حسن مظفر الرزو:اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة(معالجة معلوماتية اقتصادية)، مجلة الجندول(مجلة الكترونية للعلوم الإنسانية)،العدد2006،28.
11. حسين محمود حريم، شاکر جار الله الخشالي:أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية(دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة)،مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات ، المجلد 8،العدد 2006،01.
12. خيري علي اوسو: أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98،2010.
13. داسي وهيبه: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية(دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث العدد11، 2012.
14. دراسة ليلي محمد: دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد32، العدد98،2010.
15. زكي أبو زيادة: إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية)، مجلة إدارة الأعمال،الأردن، المجلد08، العدد01، 2012.

16. سامرة أحمد مهدي: عمليات الإدارة المعرفية و أثرها على القدرات الإبداعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012.
17. سحر قدوري: الإدارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، الجامعة المستنصرية، عدد 14، الجزء الأول، 24-25 تشرين الأول، 2010.
18. سعد العنزي وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2009.
19. سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.
20. شاکر جار الله الخشالي: إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، مصر، 2014.
21. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
22. صفاء محمد العاني: دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي (بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات) الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 67، 2012.
23. صلاح الدين الكبيسي: العلاقة بين فجوة المعرفة و فجوة الاداء الاستراتيجي (بحث تحليلي لأراء عينة من الاكاديميين في كليات الإدارة و الاقتصاد)، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 18، العدد 65، جامعة بغداد.
24. صلاح الدين الكبيسي، حنين شلال العزاوي: تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة و الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد 67، 2014.
25. صلاح الدين عواد الكبيسي، حاتم على عبد الله الصباحي: منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق (بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الاهلية العراقية) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 91.
26. صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54 جويلية، 1987.
27. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين: دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 47، 2007.
28. عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وتقاتتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، 2012.
29. عباس نوار الموسوي، فاطمة صالح الغريان: التكامل بين إدارة الجودة الشاملة و أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد، 2010، 80.
30. عبد الرحمن أبو جلع و آخرون: دور تكنولوجيا ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 17، 2016.
31. عبد الستار مصطفى الصباح: إدارة النوعية الشاملة، التعاون الصناعي، العدد 84، 2001.

32. عبد الله البياتي، سالم عواد الزوبعي: تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم-إدارة المعرفة أنموذجاً، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، بغداد، 2014.
33. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية(مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، نوفمبر، 2001.
34. عبدالحميد برحومة : الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج ، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد 01 ، جانفي، 2008 .
35. علا احمد حسن، ميسون عبد الله احمد: قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 28، العراق، 2011.
36. علي كريم الخفاجي: توظيف تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية(دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الأهلية و الحكومية)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد، 201232.
37. علي كريم الخفاجي، حيدر ناظم عزيز: استغلال الوقت الضائع لتحسين الانتاج وفقا للتغيرات التكنولوجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بابل، المجلد 18، العدد 06، 2010.
38. غسان إبراهيم العمري: دور الروافد الفكرية والجنور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 06، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
39. غسان ابراهيم العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 2.
40. غسان العمري، بلال السكائرة: مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل المعرفي (بحث ميداني في القطاع المصرفي الأردني)، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 31 العدد 95، 2009.
41. غسان فيصل: اثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية في جامعة تكريت)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 5، العدد 17، 2009.
42. غيشي عبد العالي، شمام عبد الوهاب: قياس جودة الخدمات المصرفية في مدينة قسنطينة ( دراسة ميدانية)، أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 01 ، جوان 2007.
43. فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أبريل 2005.
44. قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي(دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن)، دراسات العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية المال والأعمال، الأردن، المجلد 42، العدد 02، 2015.
45. ليث علي يوسف الحكيم: نحو إمكانية تطبيق مدخل 6 SIGMA المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة الجامعة الإسلامية، النجف الأشرف، بغداد، 2010.
46. محمد أحمد سعيد: الكفاءة والكفاية والفعالية ، مجلة التجاريين، العدد 5 ، أكتوبر- نوفمبر، 1979.
47. محمد الطراونة: الجودة الشاملة و القدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني، 2002.

48. محمد حسن آل ياسين: تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، حزيران 2012.
49. محمد خليل العبيدي، و آخرون: الابداع المنظمي و اثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 84، 2010.
50. محمد زرقون، الحاج عرابية: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر، 2014.
51. مرداوي كمال، بن سيرود فاطمة الزهراء: إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم (دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية و التعليم لولاية قسنطينة)، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 07، 2011.
52. مريم خلع، عبد القادر برانيس: تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
53. معاذ يوسف الذنبيات: اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية (نحو إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة)، دراسات و أبحاث، دورية علمية دولية، العدد 12، جامعة الجلفة، 2013.
54. ناصر جاسر الأعغا، أحمد غنيم أبو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد 16، العدد 01، جانفي، 2012.
55. ناصر جاسر الأعغا، أحمد غنيم أبو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس و إجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 16، العدد 01، 2012.
56. نزار عبد المجيد البروراي: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إمكانات تطبيقها في المنظمات العراقية، مجلة المنصور، المجلد 1، العدد 01، 2000.
57. نعيمة حسن جبر: الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و إدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 02، الرياض، سبتمبر 2004.
58. نور محمد ثابت كاظم: تقييم فاعلية إدارة الانتماء المصرفي (إطار مفاهيمي)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
59. هاشم فوزي العبادي، أفنان عبد علي الأسدي: تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 59، 2010.
60. الهاشمي عباس، عبد الحميد غوفي: راس المال الفكري (إشكالية مفهوم)، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد 20، ديسمبر، 2016.
61. هاني يوسف قاشقجي: نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها (دراسة تطبيقية للأجهزة الأمنية العربية)، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة، مجلد 17، العدد 02، 2002.
62. يسرى محمد حسين: دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 25، 2010.

63. يوسف أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
64. يوسف عبد الستار: إدارة المعرفة كأداة للتنافس و النمو و البقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، المجلد 27، العدد 104، 2005.

#### IV. الملتقيات و المؤتمرات:

1. احمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005.
2. اسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
3. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف: إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005.
4. بن عيشاوي أحمد: إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005.
5. بن وسعد زينة، مباركي سميرة: المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.
6. بوحنية قويدر: الأداء المتميز للمنظمات التعليمية (تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005.
7. بوشارب بولوداني، خالد ساطوح مهدية: إشكالية الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009.
8. تومي ميلود: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 13-12 - نوفمبر، 2005.
9. حاتم عثمان محمد خير: نحو أداء متميز للحكومات (تجربة جمهورية السودان)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
10. رائد العبيدي: إدارة الجودة الشاملة (التغيير والتطوير التنظيمي من اجل إنجاح المنظمة)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
11. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة (التغيير والتطوير التنظيمي من اجل إنجاح المنظمة)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
12. رياض رشاد البنا: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون، التعليم الابتدائي، جودة شاملة ورؤية جديدة، 21 جوان، 2006.

13. زرقين عبود، جباري شوقي: أشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء ادارة المعرفة، الملتقى العملي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، السعيدة، 10-11 نوفمبر، 2009.
14. زينب السحيمي: جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة (دراسة تطبيقية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز للقطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، 2009.
15. سامية لحو، أمال بلخيري: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة)، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة، 07-08 ديسمبر، 2015.
16. سلوى أمين السامرائي: متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
17. سملاي يحضيه، سعيدي وصاف: نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية علوم الاقتصاد و التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.
18. صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
19. طرفاني عتيقة، عاشور وسيلة: المقومات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمات، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع (الممارسة و التحديات)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، 17-18 أبريل، 2013.
20. علاوي عبد الفتاح، علاوي محمد لحسن: تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، 15-12 نوفمبر 2005، بسكرة.
21. غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين: دورة إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
22. فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم: الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية دمشق، 27-25 جويلية، 2004.
23. قاسمي كمال: إدارة التغيير (المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
24. قاشي خالد: إدارة المعرفة و نظام المعلومات و علاقتهما باتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة، المؤتمر الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة البليلة، يومي 17-18 أبريل، 2013.
25. قتيبة صبحي احمد الخيرو: إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح (رؤى مستقبلية)، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
26. قرين علي، هبال عبد المالك: تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005.

27. قورين حاج قويدر، رضوان انساعد: أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية و الاقتصادية الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
28. قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس، 2005.
29. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012.
30. محمد طلال بني حمدان: تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 25-27 جويلية.
31. مرال توتليان: مؤشرات اقتصاد المعرفة و موقع المرأة من تطورها، المعهد العربي للتدريب و البحوث الاقتصادية، لبنان، 2006.
32. معين السيد، دندن صالح: مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة، المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر، لبنان، 2012.
33. مهدي صالح العامري ، محسن طاهر الغالبي : رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
34. موسى رحمانى: نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
35. ميلود زيد الخبير، حليس عبد القادر: استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد (الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر، 2009

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

### I. Book :

1. Michel.G.Vigier :**La Pratique De Q.F.D ,ED D'organisation** ,Paris,1992.
2. Alazard. C & t.Sepori.:**Contrôle de Gestion ( Manuel et Application)** , Paris , Editions. Dunod , 2001.
3. Balmissse.Gilles: **Gestion des Connaissances (outils et application du Knowledge Management)** ,Vuibert ,paris ,2002.
4. Bernard.Martory & Daniel.Crozet: **Gestion des Ressources humaines (pilotage social et performances)** , 4<sup>ème</sup> Editions,Dunod , paris,2001.
5. Bound.Greg & al: **Beyond Total Quality Management (To Word The Emerging Parading)**, McCaw, Hill, India, Singapore, 1994.

6. Claud.Jambart: **L'assurance Qualité les Normes ISO 9000 En Pratique**,Edition Economica, Paris ,1995.
7. Cameron.K:**Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education**, Administrative- Science -Quarterly,1978.
8. Daft.R :**Organization Theory and Design**,7<sup>th</sup> Edition ,south Western College Publishing in USA,2001.
9. Desreumaux.A: **Introduction à la gestion des entreprises**, Edition Armand colin, paris, 1992.
10. Edward.Sallis:**Total Quality Management in Education**, Kogan Page,03<sup>ème</sup> Edition,2002.
11. Fernandez. A : **Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs**, Editions d'Organisation, paris, 2<sup>ème</sup>, Edition,2000.
12. Heisig.P:**Business Process Oriented Knowledge Management**,In Mertins,Berlin,Springer,2001.
13. Henri. J. F: **Performance Measurement and Organizational Effectiveness( Bridging the gap)**, Managerial Finance, 2004.
14. Hislop, D : **knowledge Management in Organizations**, oxford university press, New York, 2009.
15. James.Evans:**Operation Management Quality( Performance and Value)**, West Polishing Company, New York, 5<sup>th</sup> Edition., 1997.
16. Jean Francois.Ballay :**Tous managers du Savoir** ,Edition d'organisation,2002.
17. John S. Oakland : **Total Quality Management text with cases**, 3<sup>rd</sup> Edition, USA, 2003.
18. Marquardt. Michael. J: **Building the Learning Organization( Mastering the 5 Elements for Corporate Learning )** , , Davis-Black publishing Company, USA, 2000.
19. Mintzberg .H:**Le Management au Cœur des Organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
20. Morten. Hansen & al : **Quelle est votre Stratégie de Gestion du Savoir ?** Harvard business review (le management du savoir en pratique), éditions d'organisation, Paris, 2003.
21. Nonaka.I & Takenci.H:**The knowledge Creating Company** , Oxford university press, 1995.
22. Peter.F.Durker: **Management (Tasks, responsibilities, practices)**, New York, Harper and Row, 1973-1974.
23. Philippe.Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Edition d'organisation, Paris, 1998.
24. Robbins.Stephen: **Organization Theory( Structure, Design, and Applications)**, Prentice-Hall International Edition, London, 1990.
25. Srinivasa.Gupta :**Total Quality Management**, McGraw-Hill ,2<sup>nd</sup> Edition, 2009.
26. Staggs.p :**Strategic Plannig as a Total Quality Management Critical Success Factor**, journal of Organizational Leadership , vol,1,N°1,1999.

27. Turban.E & al :**Information Technology Management**,Jhon Wiley,sons,INC,2003.
28. Turban. E & Aronson.J.A : **Décision Support Systèmes and Intelligent Systèmes** , prentice Hall, New Jersey ,USA, 2001.

I. الرسائل و الأطروحات:

1. Gorla.Stéphane :**L'expression du Problème dans la recherche d'information( application à un contexte d'intermédiation territoriale**, Thèse de doctorat,Université de Nancy,2006.
2. Pooya Rasooli:**knowledge Management in Call Centers**,master's thesis,department of business administration and social sciences ,lulea university of technology,2006.
3. SAad Ali Rehan Almohamadi : **The Relation between Strategic Choice and Organisational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness( Exploration Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State Industrial Companies)**, To St Clements International University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business Administration ,Iraq,2011.
4. Van. Hoolandt. J: **Essai de Méthodologie de knowledge Management dans la PME** , Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures en Sciences économiques appliquées,2001.

II. المقالات:

1. Abdulatif.Salleh,Fauziah.Selamat:**Intellectual Management in Malaysian Public Listed Companies**,International Review Of Business Research Papers,Vol 03,N°01,March,2007.
2. Abdullah Kaid Al-Swidi & Rosli Mahmod: **Fostering The Performance of Banks Through Total Quality Management (Practices A Bank Branches Perspective)**, European Journal of Social Sciences, Vol 19, N° 2 ,2011.
3. Abston. K. A & Stout. V. J : **Organizational Effectiveness( Exploring What It Means in Human Resource Development)**, The University of Tennessee,2006.
4. Ane-line.Balduck & Marc.Buelens : **A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness**, International Journal of Communications, Network and System Sciences,Vol 08 No11, 13 November, 2015.
5. Anne.E.Khoury :**Charactere and Effective Leadership of the Knowledge Worker**,Lawrence livermore national laboratory,2005.
6. Asmild M, Paradi J, Reese D ,Tam. F : **Measuring overall efficiency and effectiveness using DEA**, European Journal of Operational Research , Vol 178, 2007.
7. Bontis.N :**Intellectual Capital(an explanatory study that develops measures and models)**,Journal of Management Decision,Vol36,N°2,1998.
8. Cameron, K: **A study of organizational effectiveness and its predictors( Management Science)**, Vol 32,1986.
9. Capshaw.S & Frappaolo.C :**Knowledge Management Software(capturing the essence of know how and innovation )** , the information management journal July 1999.

10. Eric W.Stein.Great & Valley.Campus :**Organizational Memory(Review of Concepts and Recommendations for Management)** ,International Journal of Information Management,Vol15,N°1,1995.
11. Fang.Zhao & Peter.Brayer :**Integrating Knowledge Management and Total Quality(A Complementary Process)**,journal of quality management, journal of achievements in materials and manufacturing angeneering,vol5,N°3,2006.
12. Gerald.Suarez :**Three Experts on Quality Management(Philip B. Crosby,W. Edwards Deming,Joseph M. Juran)** ,Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership TQLO Publication, N° 9202,July 1992.
13. Hossein.Eydi : **Organizational Effectiveness Models( Review and Apply in Non-Profit Sporting Organizations )** , American Journal of Economics, Finance and Management, Vol1, N° 5, October 2015.
14. Jean Duffy: **Knowledge Management to Be or Not to Be ?**, Information Management journal, Vol 34, N°01 ,Janury,2000.
15. John.C.Anderson & al: **A Theory of Quality Management Underlying the Deming management method**, Academy of Management Review, Vol19, N°3,1994.
16. Jonas.Hansson & Bengt.Klefsjö :**A Core Value Model for Implementing Total Quality Management in Small Organizations**,The TQM Magazine, MCB University Press, Vol 15, , N°02, Bradford, 2003.
17. Jussi Kasurinen et all:**Exploring the Perceived End-Product Quality in Software Developing Organizations** ,International Journal of Information System Modeling and Design,Vol 3,N°1.
18. Kanagasabapathy.k.A, & Radhakrishnan.R :**Empirical Investigation of Critical Success factor and Kknowledge management structure for successful implementation of Knowledge management system(case study in Process industry)**,Anna University,Chennai,India.
19. Kaplan.R & Norton.D : **The Balanced Scorecard æ Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January-February,1992.
20. Kaplan.R & Nortan.D: **Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard BusinessReview,Vol70, N°1, January-February1996.
21. Karabay, M: **Assessing the Measurement of Intangible (Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey)**, International Journal of Business and Management Studies, Vol 3, N°1, 2011.
22. Karl.Wiig :**The Intelligent Enterprise and Knowledge Managemeny**,Article prepared for UNESCO'S Encyclopedia of Life Support Systems,Vol 3,2000.
23. Keng-Boom.Ooi :**TQM and Knowledge Management(Literature review and proposed Framework)**,Africain Journal of Business Management,Vol 03,November,2009.
24. Laith Ali Yousif AL-Hakim et al : **Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organisational Performance(An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector)**, British Journal of Economics, Finance and Management Sciences 31 February, Vol 04 , 2012.

25. Liang-Chu Chen :**What Individual- level Antecedents Influence Knowledge Management Effectiveness ?**,Journal of Knowledge Management Practice,Vol 10,N°2,2009.
26. Mahdi.R & al : **The Role of knowledge and knowledge management in Sustaining Competitive Advantage within Organizations**, African Journal of Business Management Vol. 5(23), 7 October, 2011 .
27. Maryam.Alavi :**An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practice**,journal of management information systems Vol 22,N° 3,2002.
28. Mouzas.S: **Efficiency versus effectiveness in business networks**, Journal of Business Research, Vol 59, 2006.
29. Nancy.Dubois & Tricia.Wilkerson :**Gestion des Connaissances(un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique)**,centre de collaboration nationale des méthodes et outils,2008.
30. Nonaka.I :**Organisation Knowledge Creation**: Organizational Science, Vol 05,N° 1, february,1994.
31. Omar.R. Mahdi & Mahmoud.Khalid.Almsafir & Liu.Yao: **The Role of knowledge and knowledge Management in Sustaining Competitive Advantage within Organizations**, African Journal of Business Management Vol 5, N°23, 7 October, 2011.
32. Ozcan.Y.A: **Health Care Benchmarking and Performance Evaluation( An Assessment Using Data Envelopment Analysis)**, Springer Science & Business Media, New York, 2008.
33. Quinn.R & Rohrbaugh.J :**Aspatial Model Of Effectiveness Criteria(Two wards a competing values approach to organizationa analysis)**,Management Science,Vol 29,N°03,March,1983.
34. Radmila.Micic :**Leadership Role in Certain phases of Knowledge Management Processes**,journal of Ekohomhka,Vol 61,N°4,Ovtober-December,2015.
35. Raghunadha.reddy :**Total Quality Management and Knowledge Management Integration in Library and Information Centers**, journal of research in International Business and Management,Vol2,N°11,2012.
36. Roos.G &Bainbridge.A & Jacobsen.K: **Intellectual Capital Analysis an Strategic Tool (Strategy and Leadership)**,Vol 29, N°4,2001.
37. Shervin.Zakeiri & al :**Total Quality Management and Knowledge Management(A Researches Review)**,Technical Journal of Engineering and Applied Sciences,Vol 4,N°3,2014
38. Steven.zivojinovic & Andrej.stanimirovic : **knowledge , intellectual capital and quality management as well as a balanced scorecard lead to improved competitiveness and profitability**, international journal for quality research,vol 3,N° 4, 2009.
39. Survary.M: **Knowledge Management and Competition in consulting Industry**, Management review,Vol.41, N°02,2011.
40. Vincent. M.Rivière & Riza.khorramshahgol : **Integrating Total Quality Management and Knowledge Management** ,journal of management systems, VolXVI ,N °1 ,2004.

41. Wei.Zheng & al :**Linking Organizational Culture, Structure ,Strategy and Organizational Effectiveness (Mediating role of Knowledge Management)**, journal of business Research, Vol 63,N°63, 2010.
42. Youndt & al :**Human Resource Management Manufacturing And Firm Performance**, Journal of Academy Management, N°39,1996.
43. Zamanib. Allameh & al:**The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management( A case study Isfahan University)**,Procedia Computer Science N°3 ,2011.

### .III .الملتقيات:

1. Batheleme.Trapp.F & Vincent.Béatrice :**Analyse Comparé de Méthodes de Gestion des Connaissances pour une Approche Managériale**, 6<sup>ème</sup> Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique, Faculté des sciences de l administration université Laval, Québec, juin2001.
2. Jed. Harris & A. Henderson, **A Better mythology for system design**, proceeding of "The SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems", ACM press, New York, 1999.
3. Meziani.Mustapha :**L'impact De La Certification Selon La Norme ISO 9001 Sur La Gestion Des Connaissances**, Colloque international sur L'Economie de la Connaissance, université de Biskra, Novembre,2005.
4. Sauvee.L: **Efficiency Effectiveness and the Design of Network Governance**. 5<sup>th</sup> International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry Noordwijk an Zee, The Netherlands, June,.2002.
5. Siew-Phalic.Loke, & al :**Integrating Total Quality Management and Knowledge Management to Supply chain learning(A structural approach)**, International Conference on Financial Management and Economics , IPEDR vol 11 Press, Singapore,2011.

### .IV.مراجع أخرى:

1. **Capital Immatériel ( 7 jours pour comprendre) , CIGREF 25/09/2006 :**  
[http://cigref.typepad.fr/cigref\\_presse/CommuniquesContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel.pdf](http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquesContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel.pdf) .
2. Funmila Olubunmi.O :knowledge Management as an imoertant tool in Organisational Management(Review of Literature)library Philosophy and Practice(e-Journal),2015  
<http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>.
3. Gupta. Atul & Mc. Daniel.Jason : **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge (A framework for knowledge management)**, journal of knowledge management practice,Octobers 2002, <http://www.tlinc.com/articl39.htm>,11 mars ,2014.
4. <http://samehar.files.wordpress.com/2009/01/flow-chartorder.jpg?w=500> .
5. Introduction à la Gestion des Connaissances dans les Organisation :sur le site:  
[http://inf6070.telug.ca/files/2013/07/INF6070\\_M1\\_a2\\_GestionConnaissancesOrganisation.pdf](http://inf6070.telug.ca/files/2013/07/INF6070_M1_a2_GestionConnaissancesOrganisation.pdf)

الملاحق

الملحق(01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر- بسكرة -

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: تسيير المنظمات

وعلوم التسيير

الاستبيان

سيدي، سيديتي الكريم(ة) تحية طيبة.

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه الموسومة ب: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على  
الفعالية التنظيمية (دراسة تطبيقية للمديريات الجهوية للبنوك الجزائرية).  
نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجينا أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على  
الأسئلة الواردة فيها، علما بأننا سوف نتعامل مع المعلومات التي سيتم جمعها بكل سرية ولن نستخدم إلا لغرض  
البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم وشكراً

الباحثة

مازري منيرة

**القسم الأول: البيانات الوظيفية**

تهدف البيانات الشخصية للإطلاع على بعض المميزات و الخصائص المهنية لإطارات البنوك ، والتي تمكن من تبرير وتحليل بعض النتائج لاحقاً، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة التي تعتبرها أكثر ملائمة لإجابتك.

1-الجنس:ذكر( ) أنثى ( )

2-العمر:

السن	أقل من 30	من 30- إلى أقل من 40	من 40- إلى أقل من 50	50 سنة فأكثر
الإشارة				

3-المؤهل العلمي:

المؤهل	مستوى أقل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير
الإشارة					

4-مجال الوظيفة الحالية:

الوظيفة	إطار	رئيس قسم	رئيس مصلحة	نائب مدير جهوي	مدير جهوي
الإشارة					

5-سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5- إلى أقل من 10سنوات	من 10- إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الإشارة				

**القسم الثاني: محاور الإستبانة**

يرجى وضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة التي تعتبرها أكثر ملائمة لإجابتك .

**المحور الأول:** إدارة المعرفة يقيس هذا البعد مدى تبني البنك لإدارة المعرفة

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة و عبارات القياس	لا	لا	غير	أتفق	أتفق
		اتفق تماما	أتفق	متأكد	تمام	
<b>أولاً: أفراد المعرفة</b>						
01	لدى البنك مستشارون للمعرفة يعتمد عليهم.					

					02 للبنك فريق معرفة يعمل على إنشاء قاعدة للمعرفة و الإشراف عليها.
					03 يتم استخلاص المعرفة من قاعدة المعرفة.
					04 يسعى دوما فريق المعرفة بتطوير برامج إدارة المعرفة و تنفيذها.
					05 يسعى فريق المعرفة دوما على حداثة المعرفة و تطويرها.
					<b>ثانيا: : تكنولوجيا المعرفة</b>
					06 يوفر البنك أجهزة الحاسوب الآلي و ملحقاته لمصالحه الإدارية.
					07 يتم ربط مواقع العمل و الأقسام في البنك بشبكة الحاسوب.
					08 يتوفر بالبنك قاعدة بيانات مشتركة بين الأقسام و المصالح.
					09 يمتلك البنك أنظمة حماية آلية لحماية البيانات و المعلومات.
					10 تستخدم إدارة البنك نظم أتمتة المكتب(البريد الالكتروني،المؤتمرات البعيدة...).
					11 يستخدم البنك نظم الذكاء الاصطناعي(نظم تقوم بسلوك مشابه للإنسان).
					12 تتخذ القرارات بمساعدة نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة.
					<b>ثالثا:عمليات المعرفة و تتضمن العناصر الآتية</b>
					<b>أ-توليد المعرفة: تعتمد إدارة البنك لتوليد المعرفة على:</b>
					13 يحصل البنك على المعرفة الجديدة من المحيط الخارجي.
					14 تعد المعرفة المكتسبة نتاجا للتعلم الفردي.
					15 يستعين البنك بخبراء و متخصصين من خارج البنك لنقل معرفتهم للعاملين.
					16 يكتسب البنك المعرفة من تجارب عامليه.
					17 يشجع البنك الإطلاع على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة في مجال تقديم الخدمة.
					18 يقوم العاملین بالبنك بجلسات دورية لتبادل الأفكار و المعارف.
					19 يعتمد البنك على دورات تكوينية للعمال من أجل توسيع معارفهم.
					<b>ب-خزن المعرفة: تعتمد إدارة البنك في خزن المعرفة على:</b>
					20 عقول العاملين.
					21 الحاسوب ووسائل الخزن الرقمية.
					22 السجلات و الوثائق المكتوبة.
					23 تحفيز العاملين ذوي المعرفة العالية و الموهوبين.
					24 وجود نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية.

					25	يحمي البنك معارفه المكتسبة بصيغ قانونية مختلفة.
<b>ج- توزيع المعرفة: يعتمد البنك في توزيع المعرفة على:</b>						
					26	فرق العمل والاجتماعات الدورية.
					27	الوثائق والنشرات و مختلف أنواع المطبوعات.
					28	مختلف الوسائل الالكترونية .
					29	التدريب والافتتاح في تبادل الفكر والحوار .
					30	العلاقات والاتصالات غير الرسمية.
					31	يتم تبادل المعرفة بين العاملين بطريقة سهلة و مرنة.
					32	تشجيع العمل الجماعي بدل العمل الفردي باعتباره فرصة لتبادل الافكار .
<b>د- تطبيق المعرفة: لتطبيق المعرفة تقوم ادارة البنك ب:</b>						
					33	التأكد من أن العاملين مدركون للمعرفة التي يمتلكونها.
					34	تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة و الإفادة منها.
					35	منح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم.
					36	إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة للعاملين.
					37	التأكد من كون المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم.
					38	التأكد من أن المعرفة التي يتحصل عليها البنك تساهم في تطوير و تقديم خدمات جديدة.
					39	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات البنك و إن استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.

**المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة ، يقيس مدى تطبيق البنك لإدارة الجودة الشاملة**

الرقم	أبعاد إدارة الجودة الشاملة و عبارات القياس	لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماما
<b>أولاً: وجود قيادة فعالة</b>					
40	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات البنك.				
41	تعتبر جودة الخدمة مسؤولية جميع الأقسام والأطراف العاملة في البنك.				
42	تضع الإدارة العليا في البنك مخططاً للتحسين المستمر.				
43	يتوفر في البنك قنوات اتصال بالزبائن لمعرفة انشغالاتهم ومقترحاتهم حول جودة الخدمات.				
44	لدى البنك جهاز كفو للبحث و التطوير لتحديد حاجات و رغبات الزبائن				

					45	تقوم الإدارة العليا للبنك بإحداث التغييرات المطلوبة لجعل الجودة جزءا من نظم وعمليات البنك.
<b>ثانيا: التحسين المستمر</b>						
					46	يعمل البنك دوما على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون.
					47	يوجد برنامج واضح لتفادي حدوث الأخطاء أثناء تقديم الخدمة.
					48	توجد نماذج إحصائية في البنك لاختبار جودة الخدمة المقدمة.
					49	يتم ابتكار طرق و وسائل بصفة مستمرة لتحسين جودة الخدمة .
					50	يسعى البنك إلى تقديم خدمات بأسعار مناسبة.
<b>ثالثا: مشاركة العاملين</b>						
					51	يشارك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالجودة.
					52	يقوم العاملين بحل المشكلات المتعلقة بالخدمة المقدمة.
					53	لدى البنك نظام مناسب لتحفيز العاملين.
					54	تعمل الإدارة على إزالة مشاعر الخوف لدى العاملين أثناء العمل.
					55	سهولة الاتصال بين الإدارة العليا و العاملين.
					56	توجد برامج تساعد العاملين على الإلمام بأهداف وآليات عمل البنك.

**المحور الثالث: الفعالية التنظيمية: يقيس مستوى الفعالية التنظيمية**

الرقم	أبعاد الفعالية التنظيمية و عبارات القياس	لا أتفق تماما	لا أتفق	لا	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما
<b>أولا: البعد المالي</b>							
01	معدل ربح البنك في تزايد مستمر .						
02	يعتمد البنك على زيادة معدل عوائده بتقديم خدمات تختلف عن سابقتها.						
03	يعتمد البنك على زيادة معدل مبيعاته بإضافة خصائص إلى خدماته لم تكن سابقا.						
04	يسعى البنك لدخول أسواق جديدة.						
<b>ثانيا: العمليات الداخلية</b>							
05	هناك انخفاض مستمر في زمن الانجاز الفعلي للخدمة.						
06	هناك زيادة في مقترحات العاملين في تطوير الخدمة المقدمة للزائن.						
07	هناك تزايد مستمر في عدد الخدمات الجديدة في البنك.						
08	توفير الخدمات الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في سعر الخدمة.						
09	يسعى البنك باستمرار لتطوير وتجديد الخدمات المقدمة للزبون.						
10	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون.						

ثالثا:رضا الزبائن					
				11	هناك زيادة مستمرة لعدد زبائن البنك مقارنة بالمنافسين.
				12	هناك اهتمام من الزبائن بتقديم مقترحات من اجل تطوير الخدمة المقدمة.
				13	هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن.
				14	هناك ولاء دائم من الزبائن للبنك مقارنة بالمنافسين.
				15	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى العاملين.
				16	يقدم البنك خدمات جديدة تزيد من ولاء زبائنه.
				17	يظهر العاملین بالبنك درجة عالية من الحماسة أثناء العمل.
رابعا:التعلم والنمو					
				18	يعطي البنك للعمال فرصة التكوين لتوسيع معارفهم.
				19	يتوفر في البنك وسائل و إمكانات كافية في مجال البحث والتطوير.
				20	يعتمد البنك على البحوث والدراسات في حل المشاكل التي تواجهه.
				21	يعتمد البنك على مشاركة الزبائن في المعلومات والأفكار.
				22	يهتم البنك بتدريب العاملين.
				23	يوفر البنك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم.
				24	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات في مجال عملهم.

**الملحق(02):قائمة بأسماء المحكمين**

رقم	الرتبة العلمية	لقب و اسم المحكم	الجامعة المنتسب إليها
01	الأستاذ الدكتور	حجازي اسماعيل	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
02	الأستاذ الدكتور	منصوري كمال	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
03	الدكتورة	بن ساهل وسيلة	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
04	الدكتور	شنشونة محمد	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
05	الدكتور	قريشي محمد	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
06	الدكتور	بومجان عادل	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر