



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

## العنوان:

# إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة

"دراسة حالة مؤسسة باتيميتال – عين الدفلى"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمية علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- د. زمالة عمر

إعداد:

- بوترع فاطمة

- بوترع بدرة

السنة الجامعية: 2020/2019.

# الشكر:

أقل جزاء للمعروف الشكر

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه وهبت  
لنا نعمة العقل والعلم ووفقتنا في انجاز هذا العمل  
المتواضع،

فبعد شكر المولى عز وجل،

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى الأستاذ  
المشرف "زمالة عمر" الذي ساعدنا في انجاز هذا  
العمل بنصائحه وإرشاداته القيمة،

والشكر موصول أيضا إلى الأستاذ المؤطر بمؤسسة  
باتيميتال لولاية عين الدفلى «بسكري مراد» على دعمه  
واستقباله الرائع فكل الاحترام والتقدير له،

ولا يفوتنا أن نقف بكل إجلال وفخر واحترام لكل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعاء.

## الإهداء

أهدي عملي هذا:

إلى أغلى من عرفها قلبي، بكل الحب أهديها كلمة شكر ضحت من أجلي  
بالكثير، وعانت من أجلي الكثير، علمتني معنى الحب والعطف والحنان  
لأجل ذلك أهديها كل الحب الذي في الارض وكل نسمة هواء في  
السماء " أمي الغالية".

إلى أفضل رجل في هذا الكون إلى من علمني معنى التحدي والنجاح  
وكان لي سندا في هذه الحياة إلى سيدي قلبي "أبي الحنون"  
إلى الانسان الغالي والذي اعتبرته دائما سلاحي لمواصلة مشواري  
الدراسي جدي حبيبي "رحمة الله عليه".

إلى من كانوا لي سندا أيضا وحبهم يجري في عروقي إلى أفضل إخوة  
أنجبتهم لي أمي "محمد، عبد اللطيف، فتحية وفايزة".

إلى رمز الأصالة والصفاء والعطاء والوفاء إلى نور عيني "جدتي أطال  
الله في عمرها".

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح رغم العقبات  
التي أعاقتنا في انجاز هذا البحث صديقتي الرائعة "بدره".

إلى كل من يسعهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

## فاطمة

## إهداء

إلى الذي كد وتعب ولمطالبي لم يقل لا إلى رمز الرجولة والعطاء إلى أعلى إنسان  
على قلبي:

إلى والدي الغالي.

إلى التي ربت وفي الليل سهرت إلى رمز الحنان والوفاء إلى التي تحت قدميها  
الجنان لمنبع الحنان: إلى والدتي العزيزة.

إلى الذين شاركوني في أحضان أمي و نقود أبي إلى الذين قاسموني الضحك  
والدمعات في كل أوقات:

إلى إخواني من الكبير إلى الصغير؛ زهية، جلول، يمينة، إسماعيل، سليمان، رزيقة  
وعقيلة.

إلى الغرباء الذين اصبحوا من أهلي وأخذو مني أختي إلى زوج أختي عبد القادر  
وزوج أختي محمد.

إلى أختي من غير والدي إلى زوجة أخي كنزة وزوجة أخي فاطمة.

إلى أبناء إخوتي محمد أمين، وشيماء، وعبد الهادي، وسمية، وإسراء، وأية، وعبد  
الرحمان، ووليد.

إلى كل من يحبني ويهمه أمري إلى أعمامي وأخوالي ولأولادهم دون استثناء.

إلى جدتي الحبيبتي أطال الله في عمرهما إلى جديا رحمهما الله وأسكنهما فسيح  
جناته.

إلى صديقتي الغالية ولعائلتها وإلى كل من ساعدنا حتى ولو بدعاء.

إلى أساتذتي الذين علموني من الابتدائي إلى الطور الجامعي.

إلى كل من لقنتني حرفا أهدي لك هذا العمل المتواضع.

## بدرية

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث تم تبيان أهمية المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك تعرفنا على كيفية تطبيق إدارة المعرفة فيها، كما هدفت للوصول إلى العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة، كما وتعرفنا على العناصر التي من خلالها تؤثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة والتحسين المستمر؛ حيث تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة باتيميتال المتواجدة في عين الدفلى؛ بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت في ذلك المقابلة وتم طرح بعض الاسئلة لاختبار الفرضيات التي تم اعدادها، وتحصلنا على مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة المعرفة تعد مدخلا مهما للجودة الشاملة كونها تؤثر على عدد من العناصر التي تتحكم فيها؛ من بينها المنتجات والعمليات، التعلم والنمو، الابداع والابتكار، وكذا رضا العاملين والعملاء؛ كما وظهر لنا أن مؤسسة باتيميتال تركز بشكل كبير على تشارك المعارف لتحقيق الجودة الشاملة والمحافظة على سمعة منتجاتها.

## ABSTRACT:

This study aimed to know the reality of applying knowledge management as an entry point to a chive total quality in the enterprise ,as the importance of knowledge in the economic enterprise was demonstrated as well as we learned how to applying knowledge management in it ,and it also aimed to reach the relationship between knowledge management as total quality, and we also learned about the elements of During the course, knowledge management was affected by the overall quality and continuous improvement, as This study was applied in the Battimital foundation located in Ain Della. knowledge is their entry point to total quality as it influences a number of elements that control it, Among them are products and processes, learning and growth, creativity and innovation, as well as employee and constomer satisfaction we have also shown that the Battimital foundation places great emphasis in knowledge sharing to a chive comprehensive quality and maintain the relationship of its products.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر
/	إهداء
/	ملخص
/	فهرص المحتويات
/	قائمة الاشكال
/	قائمة الجداول
/	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة:
<b>الفصل الاول: أسس إدارة المعرفة والجودة الشاملة.</b>	
<b>05</b>	<b>تمهيد</b>
<b>06</b>	<b>المبحث الاول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة والجودة الشاملة.</b>
<b>06</b>	<b>المطلب الاول: مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة.</b>
<b>06</b>	<b>الفرع الاول: مفهوم المعرفة.</b>
<b>11</b>	<b>الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.</b>
<b>14</b>	<b>المطلب الثاني: أسس إدارة المعرفة.</b>
<b>14</b>	<b>الفرع الاول: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.</b>
<b>18</b>	<b>الفرع الثاني: عوامل نجاح وأبعاد ومعايير قياس فعالية إدارة المعرفة.</b>
<b>19</b>	<b>المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بالجودة الشاملة.</b>

## فهرس المحتويات

19	الفرع الأول: مفهوم الجودة.
24	الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة.
32	المبحث الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الجودة الشاملة.
32	المطلب الاول: أثر إدارة المعرفة على المنتجات والعمليات.
32	الفرع الاول: أثر إدارة المعرفة على المنتجات.
33	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات.
34	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو وعلاقتها بالإبداع والابتكار.
34	الفرع الاول: أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو.
34	الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع والابتكار.
36	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على العاملين ودورها في تحقيق رضا الزبائن.
36	الفرع الاول: أثر إدارة المعرفة على العاملين.
37	الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن.
39	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
39	المطلب الاول: دراسات باللغة العربية.
40	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية.
41	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.
41	الفرع الاول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.
42	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها.

## فهرس المحتويات

45	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال - عين الدفلى.</b>	
46	<b>تمهيد</b>
47	<b>المبحث الاول: مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى.</b>
47	المطلب الاول: نشأة وتعريف مؤسسة باتيميتال.
47	الفرع الاول: نشأة المؤسسة.
47	الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة.
48	المطلب الثاني: طرق العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
48	الفرع الاول: مهام ونشاطات المؤسسة.
49	الفرع الثاني: ظروف العمل والثقافة التنظيمية.
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتقسيماته.
49	الفرع الاول: الهيكل التنظيمي.
51	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي.
56	<b>المبحث الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال</b>
56	المطلب الاول: إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال.
56	الفرع الاول: سياسة إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال
57	الفرع الثاني: آليات عمل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال
57	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال.
57	الفرع الاول: سياسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال.

## فهرس المحتويات

57	الفرع الثاني: اليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال.
59	المطلب الثالث: طرق جمع واستخلاص المعلومات
59	الفرع الاول: أسئلة المقابلة.
62	الفرع الثاني: تحليل المقابلة واستخلاص المعلومات منها.
65	<b>المبحث الثالث: التقييم الشخصي للموضوع</b>
65	المطلب الاول: أبرز نتائج الجانب التطبيقي واختبار الفرضيات
65	الفرع الاول: نتائج الدراسة تطبيقية.
65	الفرع الثاني: فحص واختبار الفرضيات
66	المطلب الثاني: المعارف المكتسبة
66	الفرع الاول: المعارف المكتسبة النظرية.
66	الفرع الثاني: المعارف المكتسبة التطبيقية.
67	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
69	<b>خاتمة:</b>
72	<b>قائمة المراجع</b>
79	<b>ملحق</b>

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الأشكال والجداول

---

### قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
21	معنى الجودة	الشكل رقم 1
27	مراحل تطور نظرية الجودة	الشكل رقم 2
32	مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	الشكل رقم 3

## قائمة الأشكال والجدول

---

### قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	10
02	عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند Alavi	17
03	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	26

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

الصفحة	العنوان	الرقم
94	عمليات إدارة المعرفة	01

مقدمة

إن أول ما نزل على سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم- الآية الكريمة من سورة العلق والتي تدعوه إلى القراءة؛ والقراءة تعبير صريح عن اكتساب المعرفة. وهنا نلاحظ أن الكون مبني على العلم، فهو أساس الحياة، فهو يقضي على الخوف الكامن في أذهاننا، ويعطي لصاحبه مكانة مهمة في المجتمع.

ولقد اكتسبت المعرفة أهميتها من كونها الميزة الأساسية التي تخلق القيمة وخاصة في مجتمعاتنا الحالية، حيث لم يبقى فائدة للمال دون علم، فهو السلاح الأقوى؛ والمؤسسة باعتبارها كيانا وجزء أساسيا من المجتمع الاقتصادي، تسعى دائما إلى تطوير ذاتها عن طريق البحث المستمر عن التميز في مختلف المجالات، وتحقيق أقصى درجات التفوق؛ ورجل الأعمال كونه شخصا يبحث طول الوقت عن تحقيق أرباح بأقل التكاليف، ويحاول الاستثمار في الأمور التي تعود عليه بفائدة كبيرة، فإنه يخطط على الدوام إلى استغلال الفرص، والفرصة لا تأتي بمحض الصدفة بل تصنع عن طريق استخدام المعلومات والمعارف المتواجدة في بيئة المؤسسة بشكل مخفي؛ كما وهناك عدة عناصر تتحكم في المجال الاقتصادي كالتكنولوجيا، والظروف السياسية والاجتماعية، والقوانين والتشريعات...، لكن نجاح المؤسسة عادة ما يعتمد على مدى قبول منتجاتها من قبل الزبائن، فقد أصبح للزبون المعاصر اهتمامات مختلفة عما كانت عليه، فهو يركز بشكل كبير على مقدار جودة المنتجات، كما وتعتبر الجودة شيء أساسي بالنسبة له؛ حيث صارت من بين أهم المؤشرات التي تدل على تفوق المؤسسة، مما يدفع رجل الأعمال الذكي إلى انتهاج الجودة في مختلف أنشطة عمله بما يسمى الجودة الشاملة؛ فالمؤسسة التي تبحث عن الاستمرار تسعى غالبا لترسيخ الجودة الشاملة فيها، وذلك باستخدام عدة مداخل مثلا كمدخل رضا الزبون، وإدارة الانتاج والعمليات...، وكذلك إدارة المعرفة.

وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث وتكون على النحو التالي:

**\* فما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل إدارة المعرفة هي المدخل الوحيد لتمكين الجودة الشاملة في المؤسسة؟
- هل يتم ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة المعرفة؟
- ما هي مختلف النواحي التي تأثر من خلالها إدارة المعرفة على الجودة الشاملة؟

❖ **فرضيات البحث:**

للإجابة عن التساؤلات التي تم قمنا بافتراض فرضيات نستند عليها في البحث نذكرها:

- **الفرضية الاولى:** هناك عدة مداخل لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ليست مدخلا وحيدا ومهما لها بل هي من بين مداخل أخرى.

- **الفرضية الثانية:** يتم ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة المعرفة.

- **الفرضية الثالثة:** تأثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة من خلال تأثيرها على بعض العناصر منها المنتجات والعمليات وطرق التصنيع.

❖ **مبررات اختيار موضوع البحث:**

- ميول شخصي نحو الموضوع المتعلق بإدارة المعرفة والجودة الشاملة.
- نظرا لتسارع الاحداث أصبح للمعرفة أهمية بالغة ووجب ترسيخها في مؤسستنا.
- باعتبار الجودة الشاملة الركيزة الأساسية لتطوير اقتصاديات وازدهار المؤسسات تم تناولها في موضوعنا.
- ندرة معالجة موضوع إدارة المعرفة مع الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائري رغم أن لها أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي.

❖ **أهداف وأهمية البحث:**

\* **أهداف البحث:**

- تبيان أهمية المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.
- الوصول إلى العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالجودة الشاملة.
- التعرف على العناصر التي من خلالها تأثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة.

\* **أهمية البحث:**

- تكمن أهمية البحث في أنه يبين أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة.
- يوضح هذا البحث طريق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.
- إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة.
- يبين هذا البحث العناصر المؤثرة على الجودة الشاملة التي تتحكم فيها إدارة المعرفة.

❖ **حدود البحث:**

\* **الحدود المكانية:**

- تم التعرض لموضوعنا في مؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلى.

\* **الحدود الزمانية:**

- تم انجاز البحث في الاطار الزمني 2020/2019.

❖ **منهج البحث:**

قصد الاجابة عن الاشكالية المطروحة في هذا البحث وكذا اختبار الفرضيات المتبناة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي سيتم استخدامه في الجانب النظري لتوضيح المفاهيم الاساسية وبيان أهميتها وتأثيرها، كما يستخدم المنهج التحليلي لتحليل المقابلة من أجل اسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة باتيميتال.

❖ هيكل البحث:

تم تقسيم بحثنا إلى فصلين الاول نظري بعنوان أسس إدارة المعرفة والجودة الشاملة تطرقنا له في ثلاثة مباحث كما وتم  
تعرض لفصل ثاني تطبيقي بعنوان واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى  
وقسمناه إلى ثلاثة مباحث.

## الفصل الأول:

# أسس إدارة المعرفة والجودة الشاملة

### تمهيد :

إن المعرفة هي اساس قيام وتطور المجتمعات، والمؤسسة بما أنها جزء من المجتمع كان لابد لها من التماشي مع هذه التطورات، واستغلال المعرفة الكائنة في محيطها من أجل البقاء في ظل بيئة معقدة وشديدة التغير، فلقد أصبحت المعلومة وطريقة استعمالها محط اهتمام الكثير من المؤسسات كونها من بين العوامل التي تؤدي إلى نجاحها. وباعتبار الجودة المعيار الأساسي للنجاح-كون أن المستهلك أصبح واعيا- في وجود منافسة عالمية شرسة- بسبب انفتاح الأسواق والعولمة- أوجب على المؤسسة أن تقوم باستخدام المعرفة المتوفرة في بيئتها لتحقيق الجودة الشاملة وضمان تفوقها.

في خضم المنافسة والتقلبات التي تطرئ على المحيط كان على المؤسسة أن تثبت إدارة المعرفة فيها وكذلك عدم الاستغناء عن إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة والجودة الشاملة

نظرا للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة ظهرت عدة مفاهيم، ومن بينها إدارة المعرفة التي تحمل في ثناياها العديد من المصطلحات من بينها: البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة ، كما ارتبط مفهوم المعرفة بعدة مفاهيم كالقيادة والأداء، وأهم شيء لنا الجودة الشاملة. ومع اختلاف التعاريف المقدمة لهذين المصطلحين-إدارة المعرفة والجودة الشاملة- كان لابد من ضبط المصطلحات والتوصل الى مفاهيم عامة خاصة بهما.

#### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة

يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم المعرفة قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة.

#### الفرع الأول: مفهوم المعرفة

يجب التطرق في ظل هذا العنوان الى: البيانات، المعلومات والمعرفة.

#### 1-تعريف البيانات:

- البيانات هي مجموعة من الحقائق أو الرسائل، أو الإشارات، أو الآراء بحاجة إلى معالجة.<sup>1</sup>
  - البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم ابرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقية.<sup>2</sup>
  - تعرف كذلك بأنها الأرقام والنصوص والرسوم والصور والاصوات ويمكن لكل هذه المكونات ان يتم تخزينها ومعالجتها بالمحاسب الالي.<sup>3</sup>
  - عرفت على أنها معطيات مستمدة من الملاحظة أو التجربة.<sup>4</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن البيانات هي عبارة عن أشكال، أرقام، إحصاءات وحقائق مبهمه وغير مرتبة حيث تمثل مادة خام يتم معالجتها لتصبح معلومات.

#### 2-تعريف المعلومات:

- المعلومات هي بيانات منسقة ومرتبطة التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها، اي مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توثيقية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الافكار والمفاهيم، تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة واكتشافها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي" حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة" ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2010، ص31.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص44.

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2007، ص10.

<sup>4</sup> واضح فواز ونويري مجدي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد الثاني والسبعون، 2017، ص224.

<sup>5</sup> بوبكر سوميه، اثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-وكالة ام البواقي"، مذكرة ماستر تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2018، ص 3.

- المعلومات هي عبارة عن بيانات تم معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود الى اتخاذ القرار.<sup>1</sup>
  - وكذلك تعرف على انها مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم ذا معنى ومفيد للجنس البشري.<sup>2</sup>
  - المعلومات هي نتائج معالجة البيانات يدويا او باستخدام الحاسوب، وتعبّر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد او ظرف محدد، او تشخيص تهديد ما، او فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الاساسية للبيانات وفقا للمدخل النظمي.<sup>3</sup>
- من خلال ما تطرقنا إليه سابقا توصلنا إلى أن المعلومات هي بيانات تم معالجتها لتصبح قابلة لاستعمال في عملية اتخاذ القرار.

### 3- تعريف المعرفة:

لقد تنوعت التعاريف لمصطلح المعرفة نذكر منها:

- تعرف المعرفة على أنها مجموعة المعتقدات، الأحكام، المفاهيم، الأفكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما، نتيجة محاولته المتكررة لفهم الظواهر و الأشياء المحيطة به وتفسيرها ومعنى ذلك أن حصيلة المعرفة خبرات ومعلومات مر بها الانسان، ودراسة طويلة مكنت شخص ما في زمن معين من الوصول إليها وامتلاكها.<sup>4</sup>
- المعرفة هي عملية عن طريقها يتعرف الفرد على البيئة ويحاول تفسيرها وتضم المعرفة كافة عمليات الادراك والتفكير والتساؤل والتخيل والتعميم والحكم.<sup>5</sup>
- تعرف المعرفة على أنها عملية تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> اسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> صالح اسماعيل أبو عودة، دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة لمنسوبي قوى الامن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2016، ص 14.

<sup>4</sup> مريم فرحي و نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز- تبسة، مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي . تبسة، الجزائر، 2016، ص 4.

<sup>5</sup> فراح منال، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - بأم البواقي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي-، الجزائر، 2018، ص 12.

<sup>6</sup> بن مدخن مليكة، دور إدارة المعرفة في رفع أداء العاملين بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية: بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي- تبسة"، مذكرة ماستر تخصص المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي -تبسة، الجزائر، 2017، ص 16.

• وكذلك تعرف بانها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة ان تسجل في أدمغة الافراد، او يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو (المنظمة) ومنتجاته وممتلكاته ونظمه وعملياته.<sup>1</sup>

➤ و من خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها كل ما يدركه العقل البشري والناجحة عن معالجة البيانات والحصول على المعلومات التي بواسطتها يتم اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة.

### 4- خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بعدة خصائص من أهمها:

- غير قابلة للنفاذ: وهذا يعني أنها متواصلة البقاء، أي أنها لا تفنى بالتداول من شخص لآخر.
- متنامية بالاستعمال: فهي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو ويزيد باستخدامه.
- قابلة للتداول: وهذا يعني قدرة المعرفة على تخطي المسافات والحدود خاصة إذا كانت مصحوبة بدلالات رقمية.<sup>2</sup>

وهناك من حدد خصائص المعرفة فيما يلي:

- تراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة ولكن ليس بالضرورة تظل كذلك في المرحلة القادمة، فالمعرفة متغيرة ولكن بصياغة وإضافة المعرفة الجديدة على المعرفة القديمة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- البحث عن الأسباب: والتسبب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الانسان على البحث والتعليل لكل شيء، ومعرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبعثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس واليقينية لا تعني ان المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير.
- الدقة والتجرد: وتعني التعبير عن الحقائق رياضياً.<sup>3</sup>

وهناك ست مزايا أو خصائص للمعرفة هي:

- المعرفة هي فعل إنساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.

<sup>1</sup> فراح منال، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، (بدون بلد نشر)، 2013، ص58.

<sup>3</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، الاردن، 2008، ص21.

• المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة.

• المعرفة تتولد تراكميا في حدود القديم.<sup>1</sup>

### 5- أنواع المعرفة:

هناك عدة تصنيفات للمعرفة نذكر منها:

❖ تصنيف "Marquaratt" يصنف المعرفة إلى خمسة أنواع:

• معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب.

• معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

• معرفة لماذا: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

• معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.<sup>2</sup>

❖ تصنيف "ميشال زاك" وصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي:

• المعرفة الجوهرية والأساسية: والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها لخول صناعة معينة وهي محفوظة لدى المنظمات الاعضاء في قطاع معين دون المنظمات الاخرى لكنها غير تنافسية.

• المعرفة المتقدمة: وهي النوع او النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا انها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بالتركيز على جانب معين

• المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن الشركة من ان تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.<sup>3</sup>

❖ وهناك تصنيف آخر للمعرفة حيث قسمها إلى اربعة انواع:

• المعرفة الظاهرة: وتمثل المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها وتحويلها، وفي الغالب يمكن للأفراد في المنظمات الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الأفراد باعتبارها معرفة رسمية من خلال الندوات والكتب واللقاءات والاجتماعات وغيرها.

• المعرفة الضمنية: وتمثل بالمعلومات في فكر الإنسان والتي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة وهي معرفة غير رسمية وتنامى لدى الفرد عن طريق التجارب وتعتمد على الخبرة والحكم الشخصي ويستناد منها حاملها فقط.

• المعرفة الكامنة: وهي معرفة في عقول الافراد يتم التوصل عليها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال الاستنباط واستنتاج المعرفة ومتابعة السلوك الانساني.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية - بغداد، الجمهورية العراقية، 2005، ص15.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي

وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2013، ص4.

<sup>3</sup> ماجد محمد أبو شرحه، المعرفة: مفهوماها- خصائصها- أنواعها، كلية الآداب والعلوم الانسانية قسم علم المعلومات، المملكة العربية السعودية، <https://www.Slidshare.net>، 21/01/2020.

• **المعرفة المجهولة:** وتتمثل في المعرفة المبتكرة أو التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة.<sup>1</sup>

➤ نستنتج مما سبق أن المعرفة تنقسم اساسا إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، يمكن أن نفرق بينهما من خلال ما سنبيته في الجدول الموالي:

الجدول رقم(1): الفرق بين خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

وجه المقارنة	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
الطبيعة	معرفة رسمية(مهيكلة).	معرفة غير رسمية(غير مهيكلة).
المصدر	المستندات و البرامج الحاسوبية وقواعد البيانات وبراءات الاختراع.	عقول الأشخاص.
قابلية التوثيق	يمكن توثيقها او تدوينها.	يصعب توثيقها.
قابلية التداول	يسهل تداولها والتشارك فيها باستخدام آليات التنقيب عن المعرفة وشبكات الاتصال.	يصعب تداولها وتخضع المشاركة للرغبة الشخصية من خلال التفاعلات الشخصية والمحاكاة.
قابلية الفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالارقام والاشكال وغير ذلك.	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الاحيان او صعوبة تدوينها.
الشكل	أدلة التعليمات والتقارير نتائج الابحاث وادلة إجراءات العمل والخطط وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا.	الخبرات والافكار والمعتقدات ووجهات النظر والمهارات الشخصية المضمنة في عقول الأشخاص.
الاستخلاص	يسهل استخلاصها من مصدرها.	يصعب استخلاصها من مصدرها.
قابلية القياس	قابلة للقياس.	يصعب قياسها.
الوصف	جماعية او منتظمة.	فردية او ذاتية.

المصدر: بوبكر سومية، مرجع سابق، ص8.

<sup>1</sup> حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة" دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة ديالي، العدد الثامن و الاربعون، 2011، ص ص:8,9.

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

إن المعرفة تتجدد، تتولد، تتطور وكذلك تموت لذا على المؤسسة التي ترغب في ضمان نجاحها أن تتبنى إدارة المعرفة، لكي تستطيع من خلالها توظيف المعرفة من أجل تحقيق أهدافها وهذا ما يجعلها متميزة عن باقي المؤسسات ، وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لابد من الإشارة إلى نشأتها.

**1- نشأة إدارة المعرفة:**

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة قديم وجديد في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة عن الكتابة في هذا الموضوع من آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل يعتبر أمرا حديثا نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، لكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، ففي مطلع التسعينيات من القرن المنصرم تم الإشارة خلال المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الاصطناعي سنة 1980م إلى عبارة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع والتي من بينها تغيير في عنوان مجلة من "هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة".

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري للإدارة والتحول إلى المنظمات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا بل هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي كافة مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.<sup>1</sup>

**2- تعريف إدارة المعرفة:**

تعددت التعاريف التي عرفت مصطلح إدارة المعرفة ونذكر منها:

- عرفت إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغمسة في عقول الافراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الاصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الافراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتمادا أساسيا ومن ثم فهي أيضا الالتزام من جانب المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة.<sup>2</sup>
- يعرف Daft إدارة المعرفة بأنها طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم وتقاسم الموارد الفكرية والابداعية للمنظمة، وتشير الى الجهود المنظمة لايجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقاسم المعرفة لبناء الانشطة التنظيمية على معرفتها السابقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مريم فرحي وَ نورة معمر، مرجع سابق، ص ص: 11، 12.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة (مدخل قياس قيمة رأس المال الفكري)، ط7، دار الكتب والوثائق القومية، (دون بلد نشر)، 2016، ص17.

<sup>3</sup> بوزيد اوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز "دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة"، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص21.

- كما تعرف إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الامور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيرها.<sup>1</sup>
  - وعرفها "هيثم علي حجازي" بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، واخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشاكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.<sup>2</sup>
  - وعرفت أيضا إدارة المعرفة بأنها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.<sup>3</sup>
- ومن خلال كل التعاريف المذكورة سابقا يمكننا القول بأن إدارة المعرفة هي العملية أو النشاط الذي يتم من خلاله توليد وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة واستخدامها وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

### 3- أهمية إدارة المعرفة:<sup>4</sup>

تكم أهمية إدارة المعرفة في كونها منظمة وموجهة لتحقيق أهداف وعمليات المنظمة الاستراتيجية باستخدام المعلومات ذات المعنى والفائدة، وهي إدارة مرنة ومتطورة باستمرار وقابلة للتغيير والتجديد، وتمثل قيمة مضافة لحد ذاتها في المنظمات تظهر في المخرجات والخدمات المقدمة، وتسعى لايجاد الهيكل التنظيمية التي تساعد في التطوير، والتركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتجديدها وتوظيفها بفاعلية إذ تعني إدارة المعرفة بالمعرفة الموجودة لدى الافراد، ويمثل العنصر البشري فيها ركيزة أساسية ومهمة فهي ليست مجرد مفهوم يستند إلى التكنولوجيا فعلى الرغم من أن التكنولوجيا تدعم إدارة المعرفة إلا أنها ليست العامل الأول فيها، كما تتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها لا تركز على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحديث تقاعلات في معرفة الافراد مما يشجع على نشر ثقافة الابداع في المنظمة.

<sup>1</sup> بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد الموارد البشرية «دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران» أطروحة دكتوراة تخصص التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2013، ص46.

<sup>2</sup> طباحي سناء، دور الادارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين «دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي-برج بوعرييج»، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص22.

<sup>3</sup> سندس رضوي، علاقة الابداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية-مدخل نظري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المستنصرية، العدد الثامن والاربعون، 2016، ص272.

<sup>4</sup> بسمة محمود موسى، إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، رسالة ماجستير تخصص الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2012، ص21.

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية بخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهل في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.<sup>1</sup>

### 4- أهداف إدارة المعرفة:<sup>2</sup>

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الاعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الازواضع الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية والانظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.
- العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص45.

• المساهمة من منظور الاعمال في المنتديات المتعددة الاطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.

• تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

### المطلب الثاني: أسس إدارة المعرفة

هناك عدة أسس ومقومات تقوم عليها إدارة المعرفة ونذكر في أولها متطلباتها.

### الفرع الاول: متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها

#### 1-متطلبات إدارة المعرفة:

• **متطلب التكنولوجيا:** ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.<sup>1</sup>

• **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، التي تحدد العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات سلبية تحول دون فعاليتها وكفاءتها.<sup>2</sup>

• **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفئت من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.<sup>3</sup>

• **القيادة:** هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة؛ حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها، باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص144.

<sup>2</sup> واضح فواز ونوري مجدي، مرجع سابق، ص231.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع -عمان، الأردن، 2007، ص85.

من خلاله لأفراد مؤسسته الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم، حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار والصرامة في المعاملات من شأنه أن يعوق تبادل وتناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### -2- عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون من حيث ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات فهناك من أشار أن هناك ثلاثة عمليات لها، في حين توسع آخرون في ذلك. (أنظر الملحق 01).

ويمكن الإشارة إلى أربعة عمليات أساسية لإدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر (توزيع) المعرفة، تطبيق المعرفة.

• **توليد المعرفة:** تعني عملية ايداع المعرفة ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه ان يساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات، وكذلك زيادة قدرة هذه الاخيرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الاستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الامر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة.

كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى مهمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؛ وتجدر الإشارة إلى أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط، بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهما.<sup>2</sup>

• **خزن المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتسيير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومة جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الافراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها؛ وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء الاشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> واضح فواز ونويري مجدي، مرجع سابق، ص 232.

<sup>2</sup> قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد حيضر-بسكرة"، مذكرة ماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيضر-بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص: 22، 23.

<sup>3</sup> صالح اسماعيل ابو عودة، مرجع سابق، ص ص: 22، 23.

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل، وهذه المعرفة التنظيمية تتراكم مع مرور الزمن بفضل تكنولوجيا المعلومات، حيث تلعب هذه الاخيرة دور مهم في تحسين وتوسيع هذه الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة من التكنولوجيا المستخدمة.<sup>1</sup>

• **نشر المعرفة:** يعني جعل المعرفة متاحة في شكل (صيغة) مفيدة لأي شخص في المنظمة قد يحتاجها، في اي مكان واي وقت ويؤكد (Uriarte) أنه مالم تنتشر المعرفة بفعالية، تأثير المعرفة سيبقى محدود وحتى تكون فعالة ستطلب تحويل المعرفة الضمنية المميزة للغاية إلى معرفة واضحة التي يمكن ان تكون مشتركة على نحو واسع. وفي منظمة أين يوجد خوف من الادارة أو السلطة، الموظفون سيكون لديهم ميل لا بقاء معرفتهم لأنفسهم ومشاركتها مع آخرين فقط بشكل حذر في مثل هذه الحالات؛ الادارة يجب ان تأخذ مصدر الصدارة في خلق بيئة الفهم، التعاون، والتعلم، يجب عليها أيضا تشجيع مشاركة المعرفة حتى وإذا النتائج الايجابية لعمل ذلك ليست ظاهرة بسهولة، هذه النتائج يفضل ان تقاس في المدى البعيد.<sup>2</sup>

• **تطبيق المعرفة:** يسمى كذلك استعمال او تنفيذ المعرفة، ترتبط بالعملية التي توجه نحو الاستعمال الفعلي للمعرفة. ويضيف (Karadshehal) ان استعمال المعرفة يدعم تطبيقها؛ ويتمثل غرض تطبيق المعرفة في تطبيق وتمثيل المعلومات لباحثي المعرفة في مادة مناسبة، أيضا تطبيق المعرفة هو الحل لتغطية المعرفة لضمان الاستعمال واسع الانتشار، علاوة على ذلك تطبيق المعرفة يترجم المعلومات إلى أدوات عملية. كما أضاف أن المعرفة يمكن أن تكون متاحة للأفراد من خلال العمليات التفاعلية البشرية أو عن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات؛ علاوة على ذلك التكنولوجيا يمكن ان تدعم تطبيقات المعرفة عن طريق ترسيخ المعرفة في الممارسات التنظيمية بطريقة مماثلة.<sup>3</sup>

➤ توصلنا إلى أن عمليات إدارة المعرفة عدة نشاطات نذكرها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في رفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، الجزائر، 2016، ص285.

<sup>2</sup> بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2017، ص53.

<sup>3</sup> بن طاطة عتيقة، مرجع سابق، ص53.

الجدول رقم 2: عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند Alavi.

عمليات ادارة المعرفة	انشطة ادارة المعرفة
تكوين المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اكتشاف المعرفة</li> <li>• الاستحواذ</li> <li>• التزويد</li> <li>• تطويرها وتنميتها</li> <li>• تحديثها وتطويرها</li> </ul>
تنظيم المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفسير المعرفة</li> <li>• تصنيفها</li> <li>• تجميعها وتبويبها</li> <li>• تقييمها</li> <li>• صيانتها</li> </ul>
تخزين المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخزين المعرفة</li> <li>• حمايتها</li> </ul>
توزيع المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق سبل الوصول إليها</li> <li>• ثبوتها وإقرارها رسميا</li> </ul>
تطبيق المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استغلال المعرفة</li> <li>• استخدامها</li> <li>• نشرها وبيئها</li> <li>• التواصل بها</li> <li>• المشاركة بها</li> </ul>

المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص ص: 41، 42.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة وأبعادها ومعايير قياس فعاليتها.

### 1- عوامل نجاح إدارة المعرفة:<sup>1</sup>

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة نذكرها فيما يلي:

❖ حدد Davenport (1997) مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في مؤسسات ما وهي كالآتي:

- التركيز على قيام المنشأة أو المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البقاء عليها.
- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الاعمال والتعبير عن أنفسهم.

• تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.

❖ وأشار Rastogi (2000) إلى العوامل التالية لنجاح المعرفة:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
  - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والرؤية المشتركة.
  - التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليها بصورة دائمة.
- ❖ ويرى عابنة وحتاملة (2013) أن نجاح برامج إدارة المعرفة يتوقف على عدة عوامل من أهمها تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل ومشاركة المعرفة.

### 2- أبعاد و معايير قياس فعالية إدارة المعرفة.

❖ تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد أساسية وهي:<sup>2</sup>

- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. حيث يتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والاجراءات

<sup>1</sup> لميس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومساهماتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة، فلسطين، 2016، ص ص: 55، 56.

<sup>2</sup> العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة "دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، الجزائر، 2018، ص ص: 43، 44.

والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

• **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الافراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

❖ يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات هي:

• **الأفراد:** بقياس معدل خدمة الأفراد اتجاهات العمل لدى الأفراد، متوسط أقدمية الفرد في المنظمة، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية، عدد الأفراد العاملين في إدارة المعرفة وتكاليف التعليم والتدريب.

• **المعلومات:** من خلال تحديد معدل تدفق واستخدام شبكات الاعمال، معدل التحديث والتقييم الدوري للمعرفة، درجة هيكل نظام المعلومات، التنسيق والتكامل بين المعلومات الداخلية: إمكانيات إدارة المعرفة ومدى تكامل مصادر المعلومات ودرجة اكتمال البيانات.

• **البيانات:** وتضم حساب المعدل الزمني للاستجابة لشكاوى العملاء، عدد المقترحات المقدمة من الأفراد، درجة توفر معلومات نظامية، مدى وجود خطط لإدارة المعرفة ومدى توافر قاعدة بيانات العملاء.

• **المعرفة:** من خلال معدل العائد على الابتكارات، معدل استخدام وتوظيف المعرفة، مدى الادارة العليا للمعرفة، درجة مشاركة المعرفة بين الافراد، مدى ربط الدخل بالأداء ومدى استخدام الابتكارات التكنولوجية.

• **الابتكار:** بتحديد مدى احترام الملكية الفكرية، قدرة الأفراد على الابتكارات، مدى الاستثمار في الافراد المهنيين، عدد الافراد الحاصلين على شهادات ذات اعتراف دولي، متوسط دخل الافراد العاملين في مجال الابتكارات وعدد براءات الاختراع التي تم الحصول عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بالجودة الشاملة

يجدر الإشارة إلى مفهوم الجودة وما يتعلق بها من مفاهيم وذلك قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة.

#### الفرع الاول: مفهوم الجودة

في مستهل مفهوم الجودة يجب التطرق إلى تعريفها:

-1- **تعريف الجودة:** اختلفت وجهات النظر إلى الجودة وتعددت التعاريف المقدمة لها ونذكر منها:

❖ **تعريف الجودة لغة:**

• الجودة مصدر الفعل الثلاثي جود، الجيد نقيض الرديء على فعيل وأصله جيود فقلبت الواو ياء لانكسارها ومجاورتها الياء ثم أدمغت الياء الزائدة فيها والجمع جياذ وجياذات.

• ويقال الجودة كل صورة، وجاد السيئ جودة أي صار جيدا وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، ويقال هذا شيء جيد بين الجودة، وقد جاء جودة وأجاد أتى بالجيد.

<sup>1</sup> بلقوم فريد، مرجع سابق، ص66.

- والتجويد هو التحسين، يقال جودت الشيء أي حسنته، وأيضا تجويد الشيء لغة العرب إحكامه واتقانه يقال: فلان جود الشيء أي حسنه وأجاده إذا أحكم صنعه وأتقن وضعه وبلغ منه الغاية والاحسان والكمال.
  - واستجدت الشيء وتجوذته: تخيرته وطلبت أن يكون جيدا، وتجود في صنعته: تفوق فيها، وأجاد الشيء وجوده، أحسن فيما فعل وأجاد، وصانع مجيد ومجواد.<sup>1</sup>
- ❖ تعريف الجودة اصطلاحا:

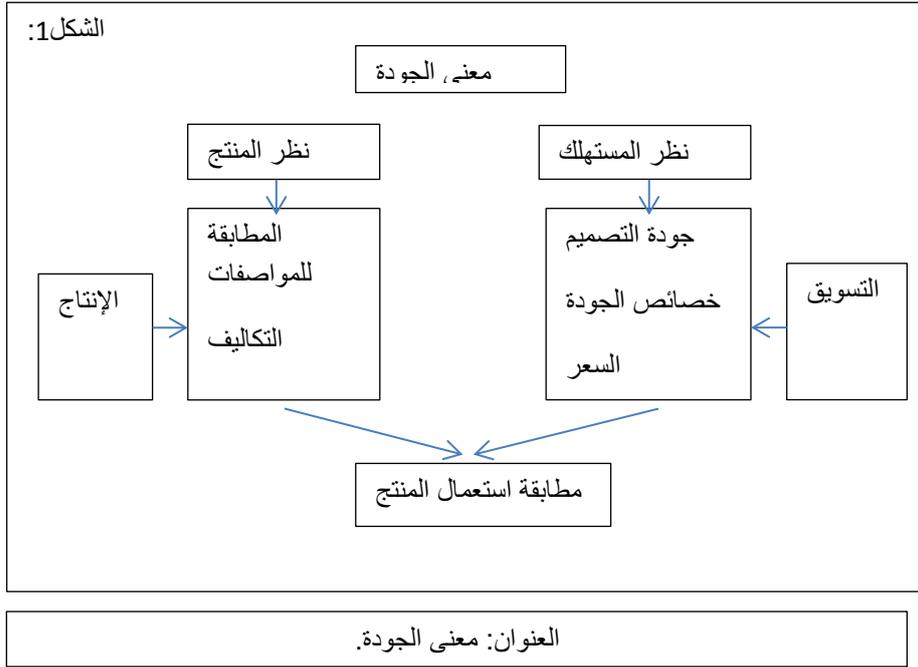
هناك العديد من تعاريف الجودة نذكر منها:

- يرجع مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة وكانت تعني قديما الدقة والاتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الاثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو الاستخدام لأغراض الحماية.<sup>2</sup>
- الجودة هي الملائمة للاستخدام ودرجة اشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجات المستهلك، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية والهندسية وعليه فإنه يمكن تقسيم الجودة إلى:
  - \* جودة التصميم وهي كيفية مقابلة مواصفات المنتج أو الخدمة لاحتياجات ورغبات المستهلك وهي الجودة من وجهة نظر المستهلك.
  - \* جودة المطابقة وتتضمن تصنيع المنتج وفقا لمواصفات التصميم الفنية والهندسية وهي الجودة من وجهة نظر الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عناية محمد خيضر، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير تخصص الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2007، ص27.

<sup>2</sup> بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودت المنتجات النفطية "دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكوير"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، 2016، ص5.

<sup>3</sup> علي حازم يونس اليامور، تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيود السداسي في مواجهة العيوب "دراسة حالة في معمل الالبسة الولادية في الموصل تخصص بحوث الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، [www.Shatharat.net](http://www.Shatharat.net)، 2020-02-26، ص: 2،3.



المصدر: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد "تلمسان"، الجزائر، 2011، ص10.

- ويمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.<sup>1</sup>
- عرفت الجودة من قبل معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسين الأداء.<sup>2</sup>
- من خلال ما تم تقديمه من تعاريف يمكن أن نعرف الجودة بأنها مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المنتج (سلعة، خدمة)، بحيث يكون هناك مطابقة للتصميم مع تقادي خطأ في الإنتاج (أداء العمل الصحيح من المرة الأولى)، وتلبي هذه المنتجات لتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية وتحقق بذلك رضائهم.

## 2- خصائص الجودة:

للجودة عدة خصائص نميزها وأهم هذه الخصائص هي:

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق.
- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص17.

<sup>2</sup> جباري فادية، مرجع سابق، ص ص: 7، 8.

• قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.

• قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.<sup>1</sup>

3- أهداف وأبعاد الجودة:

❖ أهداف الجودة: الجودة تهدف إلى:

• منتجات خالية من الاخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة.

• ترقى لمستوى توقعات ورغبات الجمهور.

• تحقق رضاهم التام حاضرا ومستقبلا.

• تعتمد على التحسين والتطوير المستمر.

• تلتزم بمتطلبات ومعايير الاداء.

• تقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح.<sup>2</sup>

❖ أبعاد الجودة: تعرف الجودة وفقا لعدة أبعاد تتعلق برضاء المستهلك:

• الاداء: خصائص المنتج الاساسية مثل وضوح الالوان بالنسبة للصورة(أو السرعة بالنسبة للمكانية).

• المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.

• المطابقة: الانتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

• الاعتمادية: مدى ثبات الاداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

• الصلاحية: العمل التشغيلي المتوقع(حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

• الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح(ويمكن قياس هذه

الخدمات على أساس وكفاءة التصحيح).

• الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

• السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأنه يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل

المنتجات في السوق.<sup>3</sup>

4- محددات الجودة: إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها

تعتمد على أربعة محددات:

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص39.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2012، ص ص:22، 23.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص ص:22، 20.

- **التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص او عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، و يجب ان يأخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.
- **جودة التطابق:** ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج او الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وتتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مثل قدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز.
- **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والارشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الاداء بطريقة سليمة وآمنو وفقا لما هو مصمم لها.
- **الخدمات بعد التسليم:** من الاهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على اداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.<sup>1</sup>

5-5- **تكلفة الجودة:** صنفها رواد الجودة على أنها تتضمن ثلاثة عناصر هي ما يلي:

- **تكاليف الاخفاق:** تشمل على تكاليف أخطاء الانتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع، أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه(أو الاخطاء الموجودة في تقديم الخدمة)، فاستبعاد أجزاء المنتج التي يوجد فيها عيوب، أو إعادة تصنيع السلع من جديد من أجل تحسين الجودة، له تكلفة بلا شك تتمثل في خسارة الوقت، والمواد الاولية واستهلاك الآلات والتجهيزات، وجهد بشري.....إلخ
  - **تكاليف القياس:** تشمل على تكاليف التفتيش والفحص والاختبار، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى الزبون بدون عيوب مثل: الاجور، الوقت، آلات الفحص والمخابر.
  - **تكاليف الوقاية:** تشمل على التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الاخطاء قبل حدوثها(منع الأخطاء من الحدوث) مثل: نفقات أنظمة تخطيط الرقابة والتدريب، ومراجعة وتدقيق تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمالية حدوث أخطاء في العمل المصنعي.....إلخ
- ونود الإشارة إلى أن تكلفة الجودة هي استثمار له عائد، يتمثل بالحصول على رضا وسعادة الزبون وكسب ولائه، وجذب زبائن جدد وحصّة أكبر من السوق. وبوجه عام يمكن القول بأن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى الزبون وفيها أخطاء، حيث ستؤدي إلى تكاليف باهظة تتمثل بما يلي:
- \* عدم رضا الزبون.
  - \* خسارة الزبون.
  - \* نشر معلومات سلبية لدى الغير عن المنظمة.
  - \* فقدان جزء من حصّة السوق.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص:17،19.

\*أرياح أقل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة

توصلنا إلى مفهوم الجودة والتي تعتبر محددًا أساسيًا لنجاح وبقاء المؤسسات في ظل التغيرات البيئية ولكن لا يتم ذلك إلا عن طريق تأطير الجود في المؤسسات بشكل شامل فيها أي: إدارة الجودة الشاملة .

#### 1-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:  
\*إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.  
\*الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.  
\*الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.<sup>2</sup>
  - عرف cogothetis(1992) إدارة الجودة الشاملة ووصفها بالثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكامل، إزاء رضا العميل(أو متلقي الخدمة) من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة النواحي المتعلقة بالعمل.<sup>3</sup>
  - عرف John Pike and Richard Barnes إدارة الجودة الشاملة هي عملية تستهدف تنمية الأفراد والمؤسسات بهدف زيادة مستوى رضا جميع أولئك المعنيين بالمؤسسة: العملاء والموردين والعاملين وغيرهم.<sup>4</sup>
  - عرفها Tunks(1992) بأنها اشتراك و التزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.<sup>5</sup>
- ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا توصلنا إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بانها الوسيلة التي تقوم على التحسين المستمر، وذلك من خلال عمل فريق العمل بطريقة جماعية من أجل الجودة الشاملة في المؤسسة و تحقيق رضا العملاء عن طريق تقديم لهم منتجات متميزة عن غيرها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، 2001، ص(29-31).

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة-مصر، 2006، ص6.

<sup>4</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2009، ص108.

<sup>5</sup> نايل زهراء، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته مستغانم"، مذكرة ماستر في تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، الجزائر، 2017، ص12.

2- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأسباب الاهتمام بها:

❖ مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة: مر تطور إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية هي:

• **الفحص:** كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص. وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها الى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها.<sup>1</sup>

• **مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:** في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، و تعتبر هذه المرحلة أكثر تطوراً مقارنة بمرحلة الفحص، فهي تركز على إرضاء العميل و تلبية احتياجاته، كما تركز على منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية، و هذا فيما يتعلق بتعقيد الاساليب وتطوير الانظمة.<sup>2</sup>

• **مرحلة تأكيد الجودة:** كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا وعمقا من المداخل السابقة له تاريخاً، فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، ولأول مرة أيضاً يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ.<sup>3</sup>

• **إدارة الجودة الشاملة:** بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

➤ هناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة توجز أهمها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> قدور لبرو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر(القبضة الرئيسية) بالوادي"، مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015، ص5.

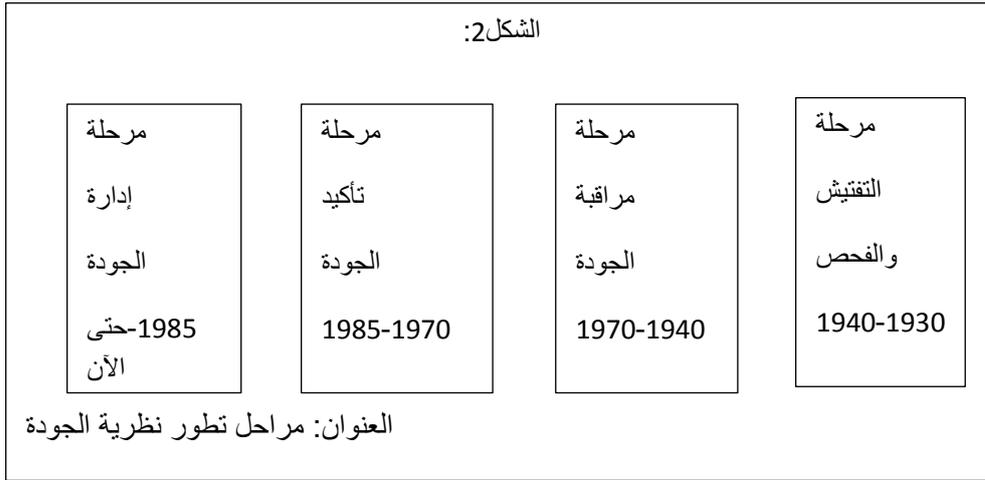
<sup>3</sup> بوخلوة باديس، مرجع سابق، ص7.

✓ الجدول رقم (3): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة التقليدية.	إدارة الجودة الشاملة.
-الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء .	-الرقابة الذاتية.
-العمل الفردي .	-العمل الجماعي وروح الفريق .
-التركيز على المنتج .	-التركيز على المنتج والعمليات .
-مشاركة الموظفين .	-التحسين المستمر .
-التحسين وقت الحاجة .	-مرونة السياسات والاجراءات .
-جمود السياسات والاجراءات .	-تحليل البيانات واجراء المقارنات البيئية .
-حفظ البيانات .	- التركيز على رضا العملاء .
-التركيز على جني الأرباح .	-مشاركة الموردين .
-النظر الى الموردين على أنهم مستغلين .	-العميل الخارجي والداخلي .
-العميل الخارجي .	-الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل .
-الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد .	

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 27.

✓ ويمكن تلخيص مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:



المصدر: عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، المركز الاستشاري البريطاني قسم التعلم عن بعد، 2010، ص 36.

### 3- أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح الشركات في معظم دول العالم التي أخذت ترسيخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك أثبتته تجارب العديد من الشركات وخصوصاً في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها ونتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق. قد تضافرت العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي:

- زيادة حدة المنافسة بين الشركات وما ترتب عليه الأمر من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، وحتى تستطيع الشركات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي، كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- التنافس على الصعيد العالمي: فلقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتهم.
- ازدياد الاتجاه نحو التخصص.
- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً، مثل كوريا الجنوبية، تايوان، الفلبين وإندونيسيا.
- العجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي كان من الأسباب الأساسية لوضع استراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة.

### 4- خصائص إدارة الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

- لإدارة الجودة الشاملة خصائص وأهم هذه الخصائص نذكر منها:
- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص ص: 45، 46.

<sup>2</sup> نايل زهراء، مرجع سابق، ص 15.

- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الادارية السابقة واستعادت بأحسن ما فيها.
- أنها فلسفة تركيز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل للاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
- أنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- أنها تسمح بظهور الافكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الاسواق واعتماد مبدأ الارياح طويلة الأمد من خلال انتاجية عالية وعوائد مريحة.
- أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تحقق الا بضمان جودة الطرفين.
- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتائجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الانجاز.
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع من متغيرات إضافية جديدة.

### 5- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

- ❖ **الاهمية:** يمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:
- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك.
- يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية وعائدا مرتقعا.
- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الافراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.
- وهذا وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق عدة فوائد ايجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الاجازات المرضية وإصابات العمل.
- كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد كونها نظاما يتبع أساليب مدونة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفراد تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات

التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والاحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة.<sup>1</sup>

### ❖ الاهداف:

من بين أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- كما تهدف أيضا إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

✓ والهدف الاساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال هو: " تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم".<sup>2</sup>

### 6- مزايا الاعتماد على مداخل إدارة الجودة الشاملة:<sup>3</sup>

تتمتع المؤسسات الأكثر نجاحا في تنفيذ برامج تحسين الجودة بمقومات الاربعة التالية:

- التخطيط والتنفيذ الجيد للأنشطة المختلفة.
  - مشاركة الادارة الوسطى منذ البداية.
  - استهداف تحقيق نتائج ملموسة وسريعة.
  - استمرارية الاتصالات ومشاركة العاملين وتقدير فضلهم.
- وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بهذه المقومات انما تستخدم أسلوب الجودة الشاملة الذي يوفر تلك المقومات عن طريق التركيز على العناصر الآتية:
- وضوح الرسالة وتناسق الاهداف.
  - وضوح السياسات تجاه العملاء والموردين والعاملين.
  - وضوح العوامل الحاسمة للنجاح.

<sup>1</sup> بوخلوة باديس، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، فلسطين، ص 20.

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 140.

- سلامة الثقافة والاتجاهات نحو الجودة.
- وضوح المسؤوليات المرتبطة بالعمليات.

وهذا وقد استطاعت المؤسسات التي اعتمدت على أسلوب إدارة الجودة الشاملة تحقيق نتائج بارزة واكتسبت مركزاً قوياً بين المؤسسات الرائدة في العالم، وهذا يمكن إبراز المزايا التي حققتها تلك المؤسسات من خلال الظواهر الايجابية التالية:

- انخفاض شكاوي العملاء.
- انخفاض التكاليف (زيادة الكفاءة).
- زيادة حصة المؤسسة في السوق.
- انخفاض معدلات حوادث واصابات العاملين.
- انخفاض العيوب مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.
- تخفيض الوقت المستغرق في دورة التصنيع.
- زيادة العائد على الاستثمار.

### 7- النثار الايجابية من تطبيق الجودة الشاملة:

• تحقيق زيادة في الاقليمية: إن التحسين المستمر للإجراءات له الأثر الكبير على التقليل من المنتج المفروض وبالتالي إعادة الأعمال مرة أخرى أو تصحيح المسارات وبالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منظم.

• التحسين في رضا العملاء والموظفين: حيث أن المنشأة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر لديمنج وبالتالي فإن عملية اخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الاطلاع على رغبات العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائياً إلى الحصول على رضى العملاء.

كذلك الحال بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ قرارات التحسين له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضائهم عن المنشأة التي يعملون بها.

• انخفاض في تكلفة الجودة: من المعلوم أن عمليتي إعادة الأعمال التي لم يتم أداؤها صحيحة من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض يشكلان عبئاً على المنشأة في زيادة التكاليف، أما عملية اخراج المنتج بشكل ومقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة.

• الوفورات المالية: إن مراجعة الأداء واحتساب الاقليمية والذي يوفرنها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة الوفورات المالية.

• تحسين في الاداء العام: من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الاجراءات والاعمال بشكل شامل يؤثر طردياً على الاداء العام في المنشأة.

• زيادة القدرة التنافسية: حيث أن التحسين المستمر للأعمال والاجراءات (والذي يؤدي إلى تحسين المنتج وارتفاع في نسبة رضا العملاء) والذي يكون اعتباراً بل يتم عن طريق دراسة الاسواق والتعرف عن كتب المنتجات

المنافسة المتاحة في السوق المحلية والدولية وبالتالي ارتفاع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن من شأنه إتاحة الفرصة للمنشأة لرفع مستوى القدرة التنافسية لها حيث جودة منتجاتها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص(32-34).

### المبحث الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الجودة الشاملة

إن من أهم النقاط التي تركز عليها الجودة الشاملة تحسين المنتجات و العمليات من خلال التعلم والنمو والتحسين المستمر بواسطة الإبداع والابتكار، عن طريق اشراك مختلف مستويات المؤسسة وذلك من أجل تحقيق رضا العميل الداخلي(العاملين) والخارجي(الزبائن).

ويمكن تأثير إدارة المعرفة على الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

#### المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على المنتجات والعمليات

ويتمثل تأثير إدارة المعرفة على المنتجات فيما يلي:

#### الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة. ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة.<sup>1</sup> هذا مع العلم بأن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما هو مبين في الشكل التالي:



تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الاعمال على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطورات على المنتج النهائي، وتتمثل هذه التحسينات في المتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة(في بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات، وتؤثر إدارة

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الاردن، 2006، ص281.

المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستتدة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الاخرى.<sup>1</sup>

من خلال ما تم ذكره سابقا توصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعمل على تحسين المنتجات وتطويرها لتتماشى مع المتغيرات الحاصلة في ظل بيئة المؤسسة عن طريق تحسين المواصفات الفنية والنوعية، وكذلك مختلف البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات ووسائل مستخدمة في المنتج وهذا هو جوهر الجودة الشاملة.

### الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والانتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية، الكفاءة ودرجة الابتكار والابداع في العمليات.

وتتمتاز هذه المعايير الثلاثة في الآتي:

- **الفعالية:** وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملاءمة وأخذ أفضل القرارات الممكنة.
- **الكفاءة:** وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.
- **الابتكار:** وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما يؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.<sup>2</sup>

تؤكد بعض البحوث والدراسات ان تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الافراد وتخترنهما نظمها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الابداع والابتكار في العمليات الانتاجية، أي من خلال تطبيقات الادارة المعرفية ممكن أن تتجز المنظمة عملياتها الانتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية إن هذه النتائج تحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الاداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الانتاجية، ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

<sup>1</sup> مريم فرحي ونورة معمر، مرجع سابق، ص ص: 63،64.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 278،279.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
  - تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الانماط المختلفة من المعرفة القيمة.<sup>1</sup>
- ومنه نستنتج أن لإدارة المعرفة أثرا بالغا في تحسين العمليات، وذلك من خلال زيادة فعاليتها وكفاءتها والابداع في إنجازها، والقيام بها بطريقة ملائمة وكذلك التقليل من تكاليف الاخطاء والمنتجات المعيبة.

### المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو وعلاقتها بالإبداع والابتكار

لإدارة المعرفة أثر كبير في التعلم والنمو نتطرق لها فيما يلي:

#### الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو

إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن من تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من ابداعات وتمكنهم من إضافة قيمة. وتسعى جميع المؤسسات للوصول إلى الحد الاعلى من التطبيقات والابداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.<sup>2</sup>

في هذا الإطار فإن منظمة التعلم تتسم بأنها تميل شيئا فشيئا إلى ان تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها من البيئة الخارجية أو توليدها من داخل المؤسسة، وتشرط في ذلك مع القيادة الشبكية والتي تسهل نشر المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والتنظيم الشبكي القائم بين الفرق المدارة ذاتيا، الثقافة التي تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على العلم المستمر، وأخيرا التعلم الاستراتيجي، الذي يجعل الاستراتيجية مرنة ومواكبة لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع والابتكار

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الاصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة، التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر

<sup>1</sup> مريم فرحي ونورة معمر، مرجع سابق، ص ص: 65،66.

<sup>2</sup> قلبو حسينة، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> بلقوم فريد وبن جابر حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، يومي 13/14 ديسمبر، 2011، ص 9.

الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة وبمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة الابتكار<sup>1</sup>

❖ وهناك من أشار إلى وجود أربعة استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الابداع وهي:

\* استراتيجية الرفع والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الابداع.

\* الاستراتيجية التخصيصية التي تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الاقسام لتعزيز الابداع مستقبلا.

\* استراتيجية الفحص والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الابداع.

\* استراتيجية التوسع من خلال توزيع المعرفة الحالية من أجل الابداع.

❖ واعبر Soeetal أن المنظمات التي تتاح لها معرفة أكثر ستكون أكثر قدرة على خلق معرفة جديدة تساعدها في صنع قرارات أفضل وتحقيق الابداع الذي يقودها للحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها.

❖ ومن الناحية التطبيقية وجد Abou-Zeid and cheng أن تضمين عناصر المعرفة المتعلقة بالاشتراكية والأخرجة سوف يحسن من قدرة المنظمات على الإبداع وتولد عناصر معرفة ضمنية جديدة والتي تمثل نتاج هذا الإبداع.

❖ أما Shunpeter فقد حدد خمسة عناصر تبين العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع وهي:

• تقديم و/أو اكتشاف منتج جديد، أو تحسين مواصفات ونوعية منتج موجود.

• تقديم و/أو اكتشاف طريقة جديدة للتصنيع.

• اكتساب وفتح أسواق جديدة.

• تطوير مصادر جديدة للتزويد بالمواد الخام أي مدخلات أخرى.

• ادخال تغيير على المنظمة الصناعية.<sup>2</sup>

❖ أما Whitley فيرى أن قابلية المنظمات في تطوير الابداعات (جزئية أو مضافة) تتباين إلى حد كبير تبعا لتباين قابليتها في توليد وتطبيق المعرفة، وإن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيساهم في التطور الايجابي للإبداعات المنظمة.<sup>3</sup>

➤ ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن إدارة المعرفة هي المحرك الأساسي لعملية الإبداع والابتكار، فعلى أساسها يلتقط الشخص المعرفة ويحولها إما لمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، وهي تساعد كذلك على التحسين

<sup>1</sup> مريم فرحي ونورة معمر، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، مرجع سابق، ص ص: 39، 40.

<sup>3</sup> مناد لطفي وحمامي فاطمة الزهراء نسرين، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والابداع المنظمي" دراسة حالة مؤسسات جزائرية" ، مذكرة ماستر في تخصص إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دمولاوي الطاهر-سعيدة-، الجزائر، 2016، ص 60.

الجزري والمستمر، ومنه فإنه كل ما اعتمدت إدارة المعرفة في المؤسسة كان ذلك محفزاً على الابداع والابتكار في ظل الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على العاملين ودورها في تحقيق رضا الزبائن

يتمثل أثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة فيما يلي:

#### الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين

تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها:

• تستطيع إدارة المعرفة تسهيل عملية تعليم الأفراد (التعلم من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية)، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر وتتمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير في استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.

• تتسبب إدارة المعرفة بأن يصبح الموظفين أكثر مرونة وأكثر رضا عن المنظمة وهذا يأتي بسبب تطوير إمكانياتهم بالتعلم حول حلول مشاكل الاعمال التجارية والتي تم العمل بها في الماضي وأيضاً تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل.<sup>1</sup>

❖ وتأثر إدارة المعرفة على العاملين من خلال:

• أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومشاركين في التطبيقات.<sup>2</sup>

• أثر المعرفة على موائمة العاملين: في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المنظمة وتشجيع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي، وبالتأكيد، عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، فإنهم سوف لن يتقاجؤوا من حدوث هذه التغيرات وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات جذرية قد تحدث وإنما أيضاً تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.<sup>3</sup>

• أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين:

\*يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.

\*التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات، وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، وتساعد

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 72.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 277.

العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.<sup>1</sup> تأتي جميع هذه الأمور كنتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء...، وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

• **تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين:** تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار، إما بالتعاون بين بعضهم أو إفراد وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني، وبالتالي مساندة عملية الابتكار.<sup>3</sup>

ومن خلال ما تطرقنا إليه توصلنا إلى أن لإدارة المعرفة أثر كبير في تحقيق رضا العاملين، وتحفيزهم للعمل على انتقال المعارف بينهم من أجل انتاج منتجات تتلاءم مع المواصفات، وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

**الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن**

إن نجاح المؤسسة على المدى الطويل يعتمد على زبائنه، بإرضاء حاجاتهم بكفاءة وبصفة مستمرة، فالاهتمام بمتطلبات الزبون الحالية والمتوقعة، التركيز على إدارة علاقة ايجابية معه، والتكيف مع تغيرات البيئة يجعل من نشاطات الجودة في المؤسسة تتوجه نحو جمع المعلومات والتصرف وفق حاجات الزبائن.

تتمثل دراسة الزبائن بجمع المعلومات حول توقعاتهم وتوزيعها داخليا في المؤسسة، وباشراك المعرفة بين المستخدمين، خصوصا أولئك التي تكون مهامهم معتمدة على المهام الاخرى لزملائهم، والتي تقتضي التنسيق في التقييم الشامل لطلباتهم.<sup>4</sup>

وفي المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ " اعرف زبونك" وتعني أن تعرف زبونك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول للملائم إلى الزبون ويعني إقامة علاقة قوية معه.

والزبون في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المنظمة معرفة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه.<sup>5</sup>

فاكتساب المعارف يكون من خلال دراسة وتحليل متطلبات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار لذلك فإن منتجات وخدمات المؤسسة يجب ان يتوافق مع تطلعات الزبائن، وهذا التركيز المستمر على المستهلكين يفرض على المؤسسة الاحتفاظ بعلاقاتها الجيدة مع المستهلكين من أجل اكتساب أكبر قدر من المعارف أو المعلومات وهو ما يؤدي إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وهو ما يعتبر أساس إدارة الجودة الشاملة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص72.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص278.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص73.

<sup>4</sup> لميس منصور عبد الجواد، مرجع سابق، ص64.

<sup>5</sup> قلبو حسينية، مرجع سابق، ص61.

<sup>6</sup> لميس منصور عبد الجواد، مرجع سابق، ص65.

➤ ويمكننا القول بالاستناد على ما سبق أن إدارة المعرفة تلعب دور وسيط بين المؤسسة وزبائننها ، حيث تقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالمستهلكين ومتطلباتهم وتوقعاتهم، وذلك لتقوم المؤسسة تاليا بتوفيرها لهم عن طريق منتجات وخدمات ذات مواصفات وجودة عالية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

هناك العديد من المراجع التي تضمنت كلا من إدارة المعرفة والجودة الشاملة إما عن طريق دراسة علاقتهما؛ أو كل واحدة على حدى مع متغير آخر، ونذكر من هذه الدراسات ما يلي:

المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية.

➤ 1 اسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى: تبيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الاسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العامة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاسلامية .

كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزي للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تعزي للدرجة العلمية لأفراد التدريسية، ووجود فروق في آراء المبحوثين تعزي للخبرة لعضو هيئة التدريس، ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي. عظم وجود علاقة بين اوصول الانترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة من جهة ضمان تحقيق جودة التعليم العالي من أخرى، وكذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، كذلك وجود علاقة بين تنويع المكتبة و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

➤ 2 لميس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى و أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا \_ غزة، فلسطين، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية؛ وكذلك هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية؛ والتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة؛ تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة؛ التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة)؛ التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة)، الكشف عن مقومات ومعوقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز؛ الكشف عن مقومات ومعوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة؛ يؤثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (إدارة المعرفة)

بنسبة (76%) وأن النسبة المتبقية (24%) في التأثير على إدارة المعرفة تعود لمتغيرات أخرى؛ كان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جدا حيث بلغت نسبة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (49,26%)، بينما بلغت نسبة تطبيق إدارة المعرفة (44,94%)؛ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر والمؤهل العلمي والخبرة والجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة الإحصائية تبعا لمتغير المهنة لصالح الكادر الإداري؛ كانت من أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة المتابعة والتقييم بمعرفة ما تم انجازه، بينما كانت أهم معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الاسباب؛ وكانت من أهم مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة للتنفيذ الاعمال والتعبير عن أنفسهم؛ بينما كانت أهم معيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.

➤ **3 العربي عمران**، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة "دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما: على مستوى العلمي حيث تهدف إلى تسليط الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة وأهميتها على مستوى المنظمة، والتعريف الدقيق بماهية إدارة المعرفة على وجه الخصوص، باعتبارها أسلوب إداري جديد لم يلق بعد الأهمية التي يستحقها، وبيان استراتيجياته ودعائمه التي يقوم عليها؛ وعلى المستوى العملي: تهدف الدراسة إلى لفت نظر المسيرين لأهمية إدارة المعرفة وقدرتها على رفع مستوى الاداء لشركائهم واكتساب المزايا التنافسية وتمكينها من التعامل مع المتغيرات البيئية العالمية المتسارعة حتى تستطيع الاستمرار والصمود أمام منافسيها كما تهدف الدراسة إلى تبيان واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية وعلى الأخص الشركات الجزائرية المختارة كمحل للدراسة.

وصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة المعرفة دور مهم في الرفع من كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وفي شركات الاسمنت محل الدراسة بصفة خاصة، وحتى باقي شركات الاسمنت الأخرى على مستوى الوطن.

**المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.**

➤ -1 Sheng-Hsun Hsu &Huang-pin Shen ،Knowledge Management and its Relationship with TQM،Routledge Taylor &Francis Group،Total Quality Management،Vol16،No3، 351-361،Taiwan،2005 May.

تسعى هذه الدراسة إلى اكتشاف وجهات نظر المختلفة لإدارة المعرفة وكذلك العمل على شرح وجهة نظر الكائن والعملية، وكيف يتم توليد المعرفة من خلال التفاعل الدوري بين مخزون المعرفة وتدفق عملية المعرفة، ومن ثم للمقارنة بين أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه لا يوجد معرفة صريحة موضوعية مستقلة عن المعرفة الضمنية للأفراد وهذا ما يشير إلى الدور الحاسم للإنسان في إدارة المعرفة؛ كما وتوصلت إلى أن فائدة إدارة المعرفة ظهرت بشكل كبير في الجيل الثالث كونه يركز على الابتكار؛ كما وأظهرت هذه الدراسة أوجه التشابه بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ومتمثلة في: توجيه النتائج، الإدارة القائمة على الأشخاص، والعمل الجماعي، والقيادة وإسعاد العميل؛ وتم ذكر أوجه الاختلاف بينهما منها: الاستمرارية في الإدارة والإدارة في الواقع، لأن إدارة المعرفة تركز أكثر على بناء ثقافة لدعم توليد المعرفة وتقاسمها؛ وخرجت هذه الدراسة باستنتاج مفاده أن كلا من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يكمل أحدهما الآخر إذا ما تم التخطيط له بشكل صحيح.

➤ -2 Ahsan Ali Ashraf, 'Total Quality Management, Knowledge Management and corporate culture: How do They synchronized for performance excellence', Pakistan Journal of commerce and Social Sciences, vol10(1), 200-211, Pakistan, 2016.

حيث تسعى هذه الدراسة إلى الوصول لمفهوم مشترك بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ومزامنتهما؛ وكذلك محاولة استعراض الأدبيات المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وذلك فيما يتعلق بثقافة الشركة من ناحية تميز الأداء.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الثقافات المختلفة قد أثرت في قطاع الصناعات التحويلية بمساعدة فلسفة إدارة المعرفة يمكن تخفيض التكلفة في الثقافة التنموية أو العقلانية السائدة؛ وتؤدي ثقافة المجموعة الرائدة إلى تحسين الجودة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ ويمكن تنفيذ فلسفات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في تزامن وإن تنفيذهما المشترك سيؤدي إلى امتياز أعلى في الأداء.

➤ -3 Andrea Bencsik & Gabriella Horvath-Csikos, 'the rol of knowledge Management in seveloping Quolity Culture', Acta polytechnic Hungricq, Vol15, No8, Slovakia, 2018.

تسعى هذه الدراسة إلى كشف نقاط التلاقي بين نظام إدارة المعرفة في ظل الجودة ودورها (إدارة المعرفة) في التشغيل الناجح للشركة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن شرط مسبق لنظام إدارة المعرفة يتم من خلال التركيز على السمات المميزة لثقافة الجودة، والتي يتم تقديم الدعم لها بالتوازي مع السمات المميزة لثقافة المنظمات التعليمية المصاغة؛ كما وتبين هذه الدراسة أنه من خلال حل مشاكل الجودة وتطوير ثقافة الجودة مع دعم عناصر نظام إدارة المعرفة ستساهم في تحقيق نجاح الشركة و أهدافها الاستراتيجية.

**المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.**

سننتظر في هذا المطلب إلى بعض التفاصيل التي تخص الدراسات السابقة.

**الفرع الاول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة**

**1- أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة.**

\*من حيث الجانب النظري فقد اتفق الجميع على تعريف المعرفة؛

\*لم يختلف الباحثون حول مراحل تطور المعرفة، وكذلك تنوع خصائصها؛

\*الكل يتفقون على العلاقة التي تربط بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛

\*كذلك فيما يخص تعريف الجودة ومراحل تطورها؛ وإدارة الجودة الشاملة فالكل متفق من هذه الناحية.

## 2- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة.

\*هناك تعدد في آراء الباحثين من حيث تعريف إدارة المعرفة وذلك ناتج عن اختلافهم في تحديد عملياتها، حيث ذكر "العربي عمران -2018" ستة عمليات لإدارة المعرفة في حين اكتفى كل من "اسماعيل سالم منصور ماضي -2010" و "لميس منصور عبد الجواد -2016" بتطرق لأربع عمليات أساسية.

\*اختلفت الدراسات من حيث معالجتها للموضوع حيث أن "اسماعيل سالم منصور ماضي -2010" ركز على دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي؛ في حين أن "لميس منصور عبد الجواد -2016" تطرقت لتأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة المعرفة؛ أما "العربي عمران -2018" فتطرق إلى دور إدارة المعرفة في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية؛ واحتوت "Sheng-hsun hsu & huang -pin Sh" 2005 على إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة؛ وتناولت دراسة "Ahsan Ali Ashraf-2016" كيف تتم مزامنة إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في ظل ثقافة الشركة؛ في حين بينت دراسة "Andrea Bencsik et al-2018" دور إدارة المعرفة في تطوير ثقافة الجودة.

## الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها.

### 1- الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

\*تختلف دراسة "إسماعيل سالم منصور ماضي -2010" عن دراستنا كونها عالجت دور إدارة المعرفة في جودة التعليم العالي.

\*كما وتناولت دراسة "لميس منصور عبد الجواد -2016" دور إدارة الجودة في تحقيق إدارة المعرفة وتأثيرها عليها (علاقة عكسية).

\*في حين تطرقت دراسة "العربي عمران 2018" إلى دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة أي علاقتها (إدارة المعرفة) بالأداء.

\*أما دراسة "Sheng -hsun hsu & Huqng - pin shes-2005" فإنها درست التأثير المتبادل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة؛ حيث توصلت إلى أن كلا منهما يمكن الآخر إذا ما تم تخطيط له بشكل جيد.

\*وذكر "Ahsan ali ashraf-2016" في بحثه كيفية المزامنة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

\*كما وتطرقت دراسة "Andrea bencsik et al-2018" لدور إدارة المعرفة في ترسيخ وتطوير ثقافة الجودة بالمؤسسة.

\*اختلفت دراستنا الحالية عن دراسات السابقة من ناحية الزمن وكذلك للمكان وحتى طريقة دراستنا للمتغيرات وتنظيمنا للمعطيات.

## 2- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

\*تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد النظرة العامة للموضوع وتشكيل رؤية واضحة حوله.

\*في ظل الدراسات السابقة تم إنشاء خطة البحث في الترتيب الذي هي عليه، وخاصة من حيث تقسيم وتنظيم الجانب النظري.

\*كذلك تم الأخذ ببعض الآراء التي تناولها الباحثون في ما يخص الجانب النظري مثلا عنصر عمليات إدارة المعرفة.

\*من خلال الدراسات السابقة تشكل لدينا صورة واضحة نوعا ما عن العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على البيانات والتي هي عبارة عن مادة خام يتم معالجتها لتصبح معلومات تستخدم لاتخاذ القرار، وعندما يدخل العنصر البشري في هذه العملية تصبح معرفة، حيث يتم من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، وتتميز كذلك بكونها غير قابلة للنفاذ، قابلة للتداول وتراكمية، تتولد وتتجدد كما وأنها تموت وتتقدم، وهناك نوعين أساسيين لها هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويتم تنظيمها في المؤسسة في إدارة التي تعرف بإدارة المعرفة: حيث تمثل النشاط الذي يتم من خلاله توليد وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتكمن أهميتها في المؤسسة بأنها تقوم على تخفيض التكاليف، وكذلك التنسيق بين الأنشطة لتحقيق أهدافها، كما وتعتبر أداة لاستثمار رأس المال الفكري، وتساعد في الحصول على الميزة التنافسية؛ ولإرساء إدارة المعرفة في المؤسسة يجب توفر بعض المتطلبات منها: تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة.

كذلك تطرقنا من جانب آخر إلى الجودة التي تعتبر مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المنتج عن الآخر وتعمل على تلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضائهم بأقل تكلفة ممكنة، وقد دخلت الجودة في عمل المؤسسات وشملت مختلف نواحيها فيما يسمى بإدارة الجودة إلى أن هناك علاقة تجمع بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة وذلك لأن إدارة المعرفة تؤثر على عدد من عناصر إدارة الجودة الشاملة منها: المنتجات وذلك عن طريق تحسينها وتطويرها، وتعمل كذلك على رفع كفاءة وفعالية العمليات، وتساعد على التعلم والنمو المستمر لمواجهة المنافسة، وهي المحرك الأساسي لعملية الابداع والابتكار، وتحفز العاملين على أداء أعمالهم وتحقيق مواصفات عالية لمنتجاتهم لتحقيق رضاء الزبائن.

# الفصل الثاني:

واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق  
الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال  
\_ عين الدفلى -

### تمهيد:

ظهر لنا من خلال الجانب النظري أن تأثير إدارة المعرفة على الجودة الشاملة يكون عن طريق تفاعل مع عناصرها؛ ولكن من غير المعقول قول بأن ما جاءت به هذه النظرية أكيد دون تطبيقها على أرض الواقع، حيث يتوجب دراسة هذا التأثير بشكل عملي، وهذا يتضمن تحليل لمختلف تأثيرات إدارة المعرفة على عناصر ومكونات المؤسسة بشكل مفصل ودقيق، وتم اختيار مؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلى كمثال لتجسيد هذه النظرية.

### المبحث الاول: مؤسسة باتيميتال \_ عين الدفلى

إن تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع يجب أن يكون في ظل كيان، ومؤسسة باتيميتال \_متواجدة في عين الدفلى\_ سيتم أخذها كأرضية لتطبيق ما تم التعرض له في الجانب النظري.

### المطلب الاول: نشأة وتعريف بمؤسسة باتيميتال

قبل تطرق لإدارة المعرفة بمؤسسة باتيميتال يتوجب تعرض لتاريخها، وتعرف على مجال عملها.

### الفرع الاول: نشأة المؤسسة

#### ❖ نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس<sup>1</sup>.

يعود تأسيس شركة المباني المعدنية إلى سنة 1902 على يد أندري دور فون ثم بعد الاستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت اسم (S\_N\_METAL) والمؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع (4) مؤسسات (PROMETAL /BATIMETAL/EROUIAL/E\_N\_C\_C) وبعد ذلك في سنة 1983 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للشركة القابضة HOLDING PUBLIC المسماة SIDENT وفي ديسمبر 1997 تفرعت الشركة BATIMETAL بدورها إلى سبعة (7) وحدات وهي:

• هندسة مدنية و عمارات BATIGEC

• الكهربائية الأعمدة BATICIM

• تركيب و صيانة صناعية BATIRIM

• الهندسة BATENCO

• صناعة الأغذية المدنية BATICOMPO

• تقديم خدمات COTRANS

• مباني صناعية BATIMETAL

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

#### ❖ تعريف بمؤسسة باتيميتال<sup>2</sup>.

هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATIMETAL انشئت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات اسهم (SPA) نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الام BATIMETAL .

تعتبر مؤسسة BATIMETAL من اهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية و النحاسية يراس مال قدره 120000000.00 دج. سنة 2015 الى يومنا هذا.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

ساهم في انشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في:

SUMETAL الجزائر، ACMC فرنسا، KHIRCHEILD روسيا الفدرالية، وتختص مؤسسة BATIMETAL SPA في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي احدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من اجل تجسيد الاهداف التي سطرته، اذ ان المركب يضم حاليا 206 عاملا مقسمين كما يلي:

- اطارات (CADRES) عددهم: 26 منهم 7 نساء.
- تحكم واشراف (MAITRISE) عددهم: 41 منهم 5 نساء.
- عون تنفيذ 139 منهم 02 نساء.

تختص مؤسسة BATIMETAL في انتاج المواد الحديدية ، والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك سنة 2009 يقدر ب: 643762000 دج وكان رقم الاعمال التقديري 6388488000 دج.

اهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج ، مرائب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

وتعتبر ارقام الاعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة و المقدرة ب6500طن على اساس 10سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000طن بشكل نمطي وهذه الارقام تمثل قدرات سنوية(6500طن/سنويا، 12000طن/سنويا) وتقدر قيمة هذا الاستثمار(منشآت هذه الوحدة)حاليا 900000000 دج وهي عبارة عن مرائب واسعة وفعالة جدا لأداء افضل الاعمال.

ويمكن الاشارة الى اهم زبائنهم: الجيش الوطني الشعبي ، مؤسسة سونلغاز ، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، اضافة الى بعض المتعاملين الخواص.

### المطلب الثاني: طرق العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة

#### الفرع الاول: مهام ونشاطات الشركة<sup>1</sup>

❖ مهام الشركة:

الدراسات: اي دراسة تقنية للمشروع من حيث محيط المتطلبات اللازمة.

التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع.

التركيب: بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

### ❖ نشاطات الشركة:

في إطار التوجيهات والأهداف العامة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقدمة من طرف الدولة فان نشاطات الشركة تتمثل في:

- تصميم مباني وغيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي.
- تنظيم وتكوين الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير وسائل الإنتاج
- مساعدة أصحاب المشروعات في التصميم التمهيدي.

### الفرع الثاني: ظروف العمل والثقافة التنظيمية

تتسم بيئة العمل في المؤسسة بالجدية والأخوة والتعاون بين أعضاء الفرق والقيادات بالمؤسسة والتكافل بين اعضاء الفريق الواحد والتشاور لإنهاء المهام. وتعتمد على:

- التسلسل الهرمي في تنفيذ أي مبدأ عمل أو تعليمة؛
- الأوامر تكون مباشرة من المدير في الحالات الاستثنائية دون نقاش مع أي عامل بالمؤسسة؛
- عقد الاجتماعات للخروج بقرارات صائبة في حالة وجود خلاف للتفاوض وإيجاد حل يرضي الجميع؛
- تفتح المؤسسة باب الحوار بطريقة سليمة وإشراك الآخرين بالقرارات؛
- اتخاذ القرارات بالمؤسسة يكون مباشر من قبل المدير إذا كانت تتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة أو إذا كان الأمر داخلي فإن القرار يكون بعد التشاور والنقاش مع رؤساء المصالح؛
- هناك علاقة اتصال رسمية بين المدير العام ورؤساء المصالح عن طريق الاجتماعات، الندوات ، اللقاءات، المراسلات والتقارير؛
- يمتاز مدير المؤسسة بمبدأ التشاور في اصدار القرارات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتقسيماته

قصد التعرف على مختلف أقسام ودوائر المؤسسة ونشاطاتها سنحاول التطرق إليها فيما يلي:

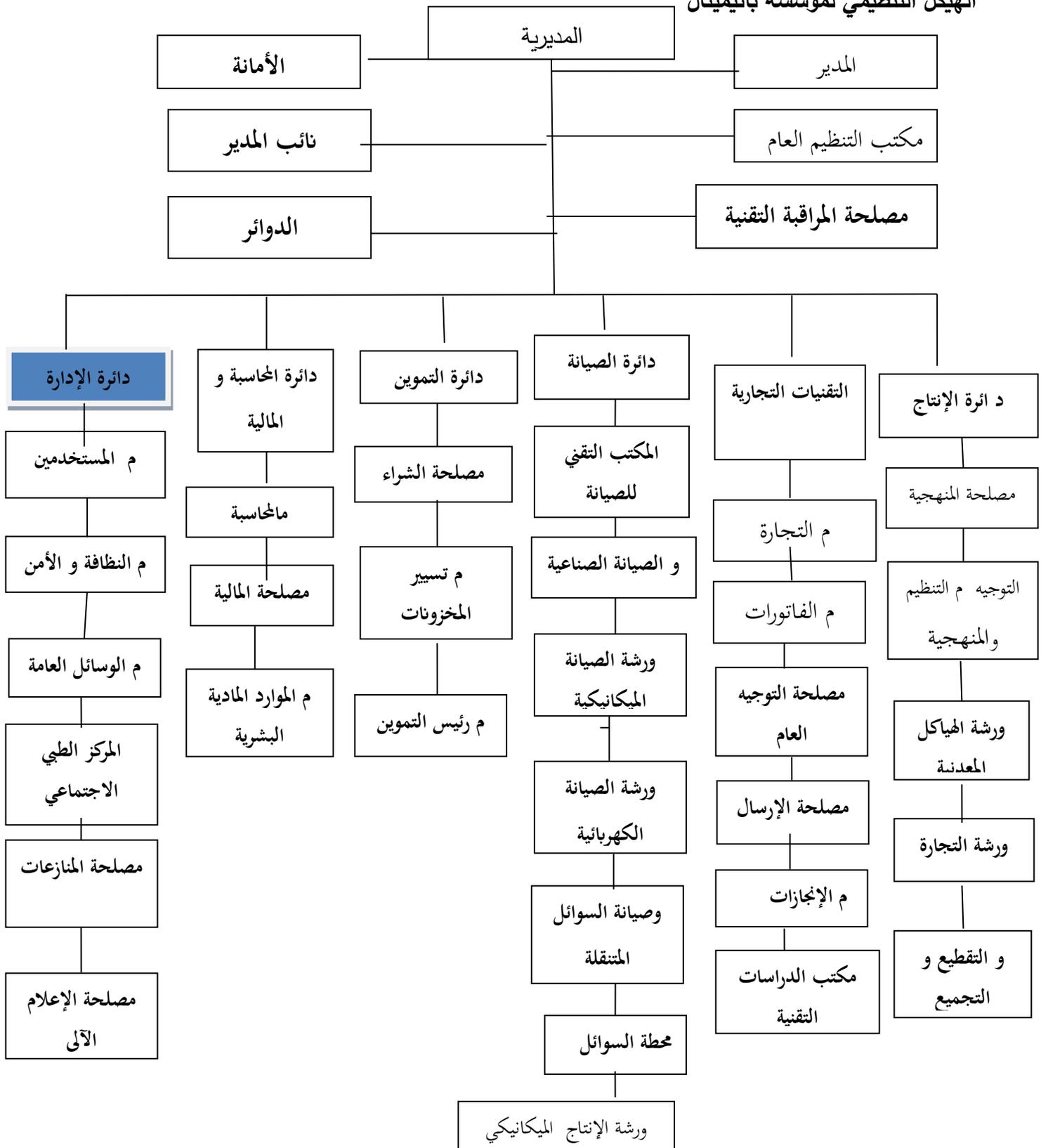
### الفرع الاول: الهيكل التنظيمي.

في هذا الفرع نتعرف على المخطط الذي يبين مختلف تقسيمات الهيكل التنظيمي المعمول بها في المؤسسة.

<sup>1</sup> تامر فاطمة الزهراء وشينون كريمة، فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للموارد البشرية" دراسة حالة في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى"، مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة – خميس مليانة، الجزائر، 2019، ص 60.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال



الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي

❖ دائرة التجارة و الإنجازات: تتكون هذه الدوائر من 05 مصالحي:

1- مصلحة التجارة.

2- مصلحة الفاتورات.

3- مصلحة التوجيه العام.

4- مصلحة الإرسال.

5- مصلحة الانجازات.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها و تتمثل في:

• استقبال ملف الزبون و مراقبة الشحن و تسهيل عملية البيع.

• برمجة ملفات الزبائن و أوقات التسليم و مراقبة تنفيذ الصفقات.

• مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها و إصدار صكوك الفاتورة و التسليم و فحص الفواتير و مطابقتها للصكوك المقدمة.

• جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم.

- **مصلحة التجارة:** تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن و المشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

- **مصلحة الفاتورات:** تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن و لها علاقة مع جميع المصالح و الدوائر مثلا : كراء الآلات الرافعة ، وبيع مختلف الهياكل المعدنية...الخ.

- **مصلحة التوجيه العام:** تكمن وظائفها في:

• متابعة ومراقبة مشروع ورشات الإنجاز و تقييمه بنسب مئوية.

• إعلام مصلحة الإرسال و الإنجازات لكافة المعلومات.

• تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

- **مصلحة الإرسال:** بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:

• استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.

• إعادة مراقبة الإنتاج.

• وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

- **مصلحة الإنجازات:** عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه ، و ذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

❖ دائرة الإنتاج: تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)، وذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي و كفي للمادة الأولية و ملحقات أخرى.

- مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة ب:

• تحضير المنهجية المتبعة.

• التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

- مصلحة التنظيم و التوجيه:

• استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.

• تخطيط البرامج.

• إصدار الأوامر والتوجيهات.

ورشة الهياكل المعدنية:

• المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

• المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.

• المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.

• المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها .

• المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ و مختلف العوامل المؤثرة.

ورشة النجارة: تقوم بصنع النوافذ، الأبواب و خزانات المياه، و أخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية و يتم استعماله في مشاريع عديدة و مختلفة.

مكتب الدراسات التقنية: تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة ، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا ، و تعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة و دائرة الإنتاج.

❖ دائرة التموين: تضم مصلحتين: مصلحة الشراء و مصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية

و كل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، و تموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية و احترام أجل تسليمها.

- مصلحة الشراء: تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن و يوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

- مصلحة تسيير المخزونات: و تعمل على تسيير المخزونات و مراقبة السلع بشكل مستمر و كل ما يستوجب إيجاده لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

❖ **دائرة المالية و المحاسبة:** و تعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع ، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات و مدفوعات). تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة المادية و التحليلية.

- **مصلحة المحاسبة:** يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء... الخ) و التأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر و هذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
- إصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول المحاسبية.
- مسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ.
- مسك الدفتر اليومي و دفتر الجرد المرقم و الممضي.
- إصدار الموازنة المحاسبية و جدول حساب النتائج و الوثائق الملحقة و متابعة التصريحات الضريبية و الميزانية الضريبية.

● **مصلحة المالية:** تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة ، و تقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات و مدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم.
- إصدار الصكوك و متابعة دفاترها و تسديد فواتير الممونين.
- تسيير الحسابات البنكية و العلاقات مع البنوك.
- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة و قطع الغيار و الاستثمارات... الخ.

○ إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية و التسيير اليومي للمحفظة المالية للديون ، و إشعار المديرية بذلك.

○ تحليل الموازنة المالية السنوية و إصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

● **مصلحة المحاسبة المالية:** تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة و التحليلية و إصدار الميزانية المحاسبية و جدول النتائج و تحديد الانحرافات، و تهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التبرني في تسيير المواد و الموارد و صحة المعلومات و النتائج المحاسبية.

● و تعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال.

○ إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.

○ تحديد سعر التكلفة للوحدة المنتجة و مراقبة تغييرها و الوقوف على أسبابها محاسبيا.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

- مسك تطبيق الأصول الثابتة و المتابعة السنوية للاهتلاكات و الحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
  - تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
  - إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن و مسك دفتر محاسبة المواد.
  - إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متقلة، آلات إنتاجية... الخ.
  - تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.
- ❖ **دائرة الإدارة و الموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:**

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
  - تحضير و دفع الرواتب و الأجور الشهرية و تسيير العطل السنوية و الاستثنائية.
  - تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات و التسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي و التعويضات و الخدمات الاجتماعية.
  - وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
  - متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة و العمال و المؤسسة و زبائنهم أمام الإدارة أو المحاكم و التي يتعذر حلها عن طريق التراضي.
  - تتكون هذه الدائرة من خمس (05) مصالح هي:
- **مصلحة المستخدمين: تدرج تحتها ثلاث فروع:**
- **فرع المستخدمين:** يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة و هذا فيما يخص مثلا:
  - تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
  - متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.
- **الفرع الاجتماعي:** لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال ، والدور الأساسي لهذا الفرع و هو دراسة ملفات العمال ، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية ، المصاريف الطبية و العلاجية ، وحوادث العمل... الخ.
- **فرع الأجرة:** يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي، و هذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.
- **مصلحة النظافة و الأمن:** و تتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن التي تقوم بما يلي:

- الحراسة ليلا و نهارا للوحدة .
- مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

- مراقبة العمال أثناء العمل و إلزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية و هذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز...الخ.
- مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه المصلحة من فرعين:
  - فرع النقل.
  - فرع النظافة و الخدمات العام
- مصلحة المنازعات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:
  - استقبال ملفات الزبائن و الموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة و تحليلها و إعادة النظر فيها.
  - دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة و إعادة النظر فيها(منازعات حول الأجور، القرارات...الخ)
- مصلحة الإعلام الآلي:
  - تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.
  - تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم و أن استعملوا الإعلام الآلي.
- وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.
- المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب و مساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال و معالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.
- ❖ دائرة الصيانة: تشمل هذه الدائرة:
  - المكتب التقني للصيانة.
  - ورشة الصيانة الميكانيكية.
  - ورشة الصيانة الكهربائية.
  - ورشة صيانة الوسائل المتنقلة.
  - ورشة الإنتاج الميكانيكي.
  - محطة السوائل.

### المبحث الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال

تم التعرف على مؤسسة باتيميتال (مؤسسة المباني الصناعية والنحاس) فيما سبق، وسيتم التعرض لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة فيها.

#### المطلب الأول: إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال

##### الفرع الأول: سياسة إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال

يتم تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال نظرا لأهميتها البالغة حيث تعتبر:

- الركيزة الأساسية لعملية الإنتاج (حيث يتم الحصول على المعلومات من أجل المباشرة في عملية الإنتاج)
- ضمان سير العمل بشكل سلس دون حصول أي خلط.
- التأقلم مع التطورات الحاصلة في الاقتصاد للمحافظة على استمرار واستقرار المؤسسة.
- تقنح المجال للمؤسسة لتطوير معارفها والابداع من أجل خلق منتجات جديدة ومبتكرة.
- تسمح بمتابعة مختلف التغيرات في مجال الإنتاج وتقنياته.
- تستطيع المؤسسة من خلال إدارة المعرفة اكتساب خبرة في مجال نشاطها عن طريق استغلال المعارف المكتسبة ونشرها وتوزيعها وتأهيل العاملين لاستخدامها.

كما تعمل المؤسسة على استغلال عدة عناصر من أجل نشر وتوزيع المعارف فيها وهي كالاتي:

- **الثقافة التنظيمية:** حيث تمتاز بأنها مبنية على التشاور والحوار من أجل اتخاذ قرارات سليمة والتفاوض لإيجاد الحل المناسب ولتحقيق أفضل النتائج.
- **تكنولوجيا المعلومات:** تستخدم المؤسسة نظام المعلومات وانترنت داخلية تسمح بنشر وتوزيع المعلومات داخلها.
- **القيادة:** تتسم القرارات داخل المؤسسة باللامركزية في اتخاذ القرار حيث يقوم القائد بالتشاور وتبادل المعارف عن طريق الحوار للوصول إلى قرار يرضي الجميع.
- **الهيكل التنظيمي:** يمتاز بالتسلسل الهرمي في تنفيذ أي مبدأ عمل أو تعليمة مما يخلق الانضباط والتوازن والاستقرار في العمل والسهولة في تنفيذ المهام.

##### الفرع الثاني: آليات عمل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال

هناك طرق عديدة ومتنوعة تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على المعارف التي تمكنها من مواصلة عملها وانجاز مهامها وهي:

- **الملتقيات والندوات:** حيث تشارك المؤسسة في العديد من الفعاليات التي تتم بين المؤسسات الوطنية والخارجية، وكذلك مع وزارة التعليم و الجامعات.

• **الزيائن:** يتم ذلك عن طريق الطلبات المقدمة من طرفهم سواء كان زيون مؤسسة أو شخص طبيعي.

• **مواقع التواصل الاجتماعي:** تستطيع المؤسسة معرفة آراء وتطلعات مستخدميها.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

- الإخبار الاقتصادية والسياسية: هنا المؤسسة تسعى إلى فهم المحيط والبيئة الخارجية لوضع خطة استراتيجية.
- الاجتماعات: يتم عقدها لحل المشكلات والوصول إلى الحلول والقرارات السليمة.
- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

• الحوار بين الإدارة والعمال: وذلك عن طريق الاتصال المباشر بينهم.

• تدريب وتكوين العمال: لتمكينهم بأداء العمل بشكل كفاء.

• الوثائق والتعليمات والمنشورات: حيث تقوم الإدارة بإبلاغ عمالها عن طريقها.

**المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال**

**الفرع الاول: سياسة إدارة الجودة في مؤسسة باتيميتال**

تهدف مؤسسة باتيميتال على تقديم منتج ذو جودة عالية لكسب رضى الزبائن، ولتحقيق ذلك فهي تعمل على:

- تطبيق نظم الجودة العالمية.
- التطوير المستمر للمنتج وذلك باستخدام أحدث الاساليب وكذلك تحديث معدات وتقنياتها.
- اهتمامها الاساسي هو اكتساب ثقة العميل وتلبية رغباته وتحقيق متطلباته.
- تدريب وتكوين العاملين وتوعيتهم بأهمية الجودة الشاملة ورفع الكفاءة الفنية لتحقيق مستوى عالي من الاداء .
- العمل بنظام الفريق وبث روح المسؤولية لدى كل فرد من المؤسسة لتحقيق الجودة.
- ❖ من الاسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني نظام الجودة الشاملة ما يلي:
- زيادة حدة المنافسة مما يتطلب انتاج منتجات ذات جودة عالية ترقى للمنافسة الخارجية.
- معرفة مقدار الخطأ في الانتاج والتحكم والتقليل منه.
- العمل على عدم إهدار الموارد من خلال مراقبة التوريدات والاستخدامات.
- استغلال الوقت بشكل ملائم عن طريق تقليل مدة الانتاج(العمل الصحيح من أول مرة).
- الحفاظ على جهود العمال وذلك باستغلالها بأفضل الطرق.
- الحصول على حصة سوقية لكسب رضى الزبون ويكون بتسليم الطلبات في الوقت المناسب والمكان المناسب.

**الفرع الثاني: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال**

تحاول المؤسسة وفي إطار المنافسة اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تحقيق الجودة لتشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، حيث تتمثل في ادخال مجموعة من التحسينات اللازمة على كافة وظائفها الرئيسية: التموين، الانتاج، التسويق، الصيانة، باعتبارها مصدرا مهما نذكر منها:

• وظيفة التموين: تتمثل اجراءات وآليات التحسين فيما يلي:

- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل) واستغلال الكفاءات البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد الأولية التي تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

- تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفية التموين
- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها.
- التخطيط العلمي والمحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة إلى مخزون الاحتياط(مخزون أمان).
- البحث عن أحسن الطرق للاحتفاظ بالمخزون.
- تسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام لا سيما المتعلقة منها بعملية الشراء.
- ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.
- **وظيفة الإنتاج:** تتمثل الاجراءات وآليات التحسين لهذه الطريقة كما يلي:
  - الرقابة على جميع مراحل العملية الانتاجية.
  - العمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة.
  - الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الانتاج فيما بينها من جهة والهيئات الاخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان الجودة.
  - توثيق اجراءات انتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الانتاجية في حالة غياب احد العمال(تستر المعارف).
  - احترام مبادئ واساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.
- **وظيفة التسويق:** الآليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودة هي:
  - البحث عن كيفية التعامل مع اكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
  - الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم واشباع حاجاتهم.
  - ترقية وتحسين المبيعات وتقديم خدمات وضمانات للزبائن.
  - إقامة شبكة اتصال بين مصطلح البيع ومصطلح تسيير المخزون.
  - تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من اجل ضمان ولاء المنتج.
  - أخذ بعين الاعتبار مقترحات وشكاوى الزبائن لتحسين نشاطاتها.
  - الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.
- **وظيفة الصيانة:** تطوير هذه الوظيفة تمثل في:
  - زيادة عدد الافراد المشرفين على الصيانة.
  - وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.
  - استغلال خبرات ومعارف الافراد ونقلها ونشرها.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

- تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لا سيما وظيفة الانتاج للحصول على منتج مطابق لمواصفات الجودة.

- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.

المطلب الثالث: طرق جمع واستخلاص المعلومات

الفرع الأول: أسئلة المقابلة

تتمثل أسئلة المقابلة كالاتي في ثلاثة محاور نذكرها:

❖ المحور الأول: أسئلة عن إدارة المعرفة.

1- كيف يتم العمل؟

- عمل جماعي.
- عمل فردي.
- فريق عمل.
- .....

2- كيفية الاتصال؟

- أفقي.
- عمودي.
- محوري.
- كل ما سبق.

3- هل يتم اعتماد إدارة المعرفة في المؤسسة؟

- نعم
- لا

4- ما هو موقع إدارة المعرفة في هيكل المؤسسة؟

- .....

5- ماهي الآليات المستخدمة في إدارة المعرفة؟

- .....

6- على ما ذا يعتمد الانتاج في المؤسسة؟

- الانتاج بكميات كبيرة.
- حسب طلب السوق.
- حسب الطلبيات.

7- كيف يتم الحصول على المعلومات؟

• .....

8- كيف يؤثر العاملين على الانتاج؟

• .....

9- هل يتم تبادل المعلومات مع المنافسين؟ ولماذا؟

• نعم

• لا

❖ المحور الثاني: أسئلة عن إدارة الجودة.

1- هل يتم اعتماد إدارة الجودة في المؤسسة؟

• نعم

• لا

2- كيف تنظر الادارة للجودة الشاملة؟ ولماذا؟

• أساسية

• ثانوية

• .....

3- ما هو موقع ادارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي؟

• .....

4- كيف تتعامل المؤسسة مع المتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين؟

• .....

5- من حيث الجودة أين تصنف منتجاتكم؟

• .....

6- ما مدى تأثير المنتجات المعيبة على ارباح المؤسسة؟

• .....

7- كيف تتم عملية المراقبة على عملية الانتاج؟

• قبلية

• بعدية

• آنية

• كل ما سبق

8- ما نسبة الاخطاء المرتكبة في عملية الانتاج؟

• .....

❖ المحور الثالث: أسئلة عن العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة.

1-

- كيف تتعامل المؤسسة مع ظهور منافس جديد؟

• .....

- كيف تتعامل المؤسسة مع ظهور عمليات انتاج جديدة؟

• .....

- كيف تتعامل المؤسسة مع تقنيات جديدة؟

• .....

2- كيف تأثر المعرفة التي يتم الحصول عليها في جودة المنتجات؟

• .....

3- كيف تقومون بتطوير طرق العمل؟

• .....

4- ما الفائدة التي تجتنيها المؤسسة من تطوير المنتجات؟

• .....

5- كيف يتم تحفيز المبدعين في المؤسسة؟

• تحفيز مادي

• تحفيز معنوي

• كلاهما

6- ما هي الطريقة لرصد آراء الزبائن؟

• بحوث التسويق

• مكتب أو صندوق الشكايات (المناولات)

7- ما هي تطلعات المؤسسة؟ وكيف ستتمو وتستمر؟

• .....

الفرع الثاني: تحليل المقابلة واستخلاص المعلومات منها.

تم الاجابة عن المقابلة كما يلي:

### المحور الاول: إدارة المعرفة

- 1/ فيما يخص كيفية العمل فإنه تم الاجابة عن هذا السؤال بالنحو التالي: يتم العمل حسب طبيعة الاعمال فهناك أعمال تتطلب عمل جماعي وهناك أعمال لا تستدعي إلا لعمل فرد واحد.
- 2/ يتم الاتصال في المؤسسة حسب المقابل بكل الطرق المذكورة.
- 3/ كانت الاجابة عن هذا السؤال بنعم يتم اعتماد إدارة المعرفة بالمؤسسة.
- 4/ فيما يخص موقع إدارة المعرفة في المؤسسة يتمثل في: تحديد المهام(على كافة المستويات)؛ تحديد المسؤوليات(على المستوى الوظيفي)؛ تحديد طبيعة العمل(على المستوى الوظيفي)؛ تحديد طبيعة الوظيفة(على كافة المستويات).
- 5/ حسب المقابل فإن: التدريب، التكوين، المستوى التعليمي والشهادة والكفاءة هي الآليات المستخدمة في إدارة المعرفة.
- 6/ يعتمد العمل في المؤسسة على الانتاج حسب الطلب.
- 7/ يتم الحصول على المعلومات التي تخص الانتاج من خلال الاتصال سواء داخلي أو خارجي.
- 8/ يؤثر العاملين على الانتاج من خلال : المشاركة في اتخاذ القرار الناتج عن الاتصال الفعال بينهم( العاملين والقائد).
- 9/ حسب المقابل فإنه يتم تبادل المعلومات مع الاطراف الخارجية وذلك لتشارك المعارف وتبادل الخبرات بينهم وتخطي العقبات التي تواجههم.

### المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- 1/ حسب المقابل يتم اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- 2/ تنتظر الادارة العليا للجودة الشاملة على أنها شيء أساسي لأنها تعمل على تكوين كفاءات، تكوين جيد للعمال، منتجات جيدة، زبائن أوفياء، وحصص سوقية، وكذلك علامة وسمعة.
- 3/ تقع إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الادارة العليا.
- 4/ من خلال دراسة سلوك المستهلك تتمكن المؤسسة من معرفة اذواق زبائنهم لتلبي حاجاتهم.
- 5/ يتم اخذ رأي الزبائن في المنتج ويتم تقديم لهم اقتراحات وإذا لم يوافقوا عليها فإن المؤسسة تنتج حسب رغبتهم وبالمواصفات المطلوبة.
- 6/ لا تأثر العيوب بنسبة كبيرة في أرباح المؤسسة لأنه يمكن اصلاحها .
- 7/ تتم عملية المراقبة منذ بداية عملية الانتاج حتى آخر مرحلة أي آنية.
- 8/ نسبة الاخطاء المرتكبة في العملية الانتاجية قليلة(الانتاج يتم باستخدام الآلات).

### المحور الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة في المؤسسة.

#### 1/ تتصرف المؤسسة عند:

- ظهور منافس جديد: لا يؤثر على المؤسسة لان لها علامة وشهرة وأقدمية ومركز مهم في السوق وكذلك دعم من طرف الدولة.
- ظهور عملية انتاج جديدة: تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين وفي بعض الحالات زيادة العمال وتوعيتهم للتغيير الحاصل.

- عند ظهور تقنية جديدة: تسارع المؤسسة لجلبها واستخدامها وتكوين عمال لاستخدامها بشكل مناسب.

2/ حسب المقابل فإن المعرفة التي يتم الحصول عليها تأثر بشكل ايجابي على الجودة وتعمل على دفعها وخاصة اذا ما كانت معرفة جيدة.

3/ يتم تطوير طرق العمل في المؤسسة عن طريق التكوين والتدريب والعلاقات الاجتماعية بين العاملين والخبرة التي يكتسبونها.

4/ إن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير المنتجات تتمثل في الحصول على حصة سوقية، أرباح، زبائن أوفياء، زبائن جدد، وزبائن يتأقلمون مع التغيير ويسعون له.

5/ تقوم المؤسسة باستخدام نوعين من التحفيز ، التحفيز المادي (يوجد كل عام في المؤسسة)، والتحفيز المعنوي(هو الاكثر تواجدا في المؤسسة).

6/ الطريقة المستعملة لرصد والتعرف على آراء الزبائن على منتجات المؤسسة مصلحة مختصة(المناوله) صندوق الشكايات.

7/ تتطلع المؤسسة لتكون الرائدة دوما في مجال عملها وتكون منتجاتها الافضل وذات جودة عالية؛ وستتمو من خلال استغلال الكفاءات وارضاء العمال والزبائن والتخطيط الاستراتيجي مبني على المعارف المكتسبة.

#### ✓ نستخلص مما سبق ما يلي:

- من خلال طريقة العمل المعتمدة في المؤسسة يمكن انتقال المعرفة بشكل سلس(سهل) حيث يكون العمل بشكل جماعي وتشاركي.

- يوجد في المؤسسة اتصال محوري، رأسي، أفقي وهذا ما يسهل انتقال المعلومات والمعارف فيها.

- ادارة المعرفة في المؤسسة تكون في كافة المستويات مما يسهل نشر المعرفة.

- تعتمد المؤسسة على عدة آليات تسهل عملية توليد ونشر المعرفة وهي متمثلة في التدريب والتكوين....

- تحصل المؤسسة على المعارف والمعلومات التي تخص الانتاج والمنتج من المحيط الخارجي والداخلي.

- يتم تبادل المعارف والمعلومات مع الاطراف الخارجية ليكون هناك فائدة مشتركة بينهم.

- تعتبر المؤسسة من بين المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO حيث تشكل الجودة الشاملة عنصرا مهما فيها.

## الفصل الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال – عين الدفلى

- تحصل المؤسسة على حصة سوقية وعلامة، وولاء من طرف الزبائن نظرا لحرصها الدائم على جودة منتجاتها.
- تنظر الادارة العليا للجودة الشاملة على أنها شيء أساسي وتضعها في أعلى مستوى بحيث تتمكن إدارة الجودة الشاملة من التواصل مع مختلف الوظائف الاخرى.
- تسعى المؤسسة لمعرفة رغبات الزبون ونتاج منتجات ذات جودة عالية تليها.
- تتحكم المؤسسة في العيوب والمنتجات المعيبة نظرا لعملية الرقابة وكذلك لسهولة عملية تصحيح الاخطاء ونتاج دون عيوب باستعمال آلات مبرمجة.
- تملك المؤسسة علامة وشهرة نظرا لجودة منتجاتها تواجه من خلالها منافسيها.
- تسعى المؤسسة لتأقلم مع التغيرات واكتساب معارف جديدة ونشرها داخلها لتطوير منتجاتها.
- تعمل المؤسسة على الحصول على التقنيات والمعارف لتطور منتجاتها.
- تقوم المؤسسة بالحفاظ على جودة منتجاتها من خلال اكتساب المعارف ونشرها باستخدام تكوين وتدريب العمال وتوعيتهم بأهمية معارفهم بالنسبة لها.
- تحفز المؤسسة عمالها على اكتساب المعارف والابداع لتحسين المنتجات بشكل مستمر
- تسعى المؤسسة لاستغلال معارفها لتحسن منتجاتها وتحافظ على جودتها وتستمر في السوق.

### المبحث الثالث: التقييم الشخصي للموضوع

من خلال الدراسة يمكن استنتاج عدة نتائج سنطرق إليها فيما يلي.

**المطلب الاول: أبرز نتائج الجانب التطبيقي واختبار الفرضيات**

**الفرع الاول: نتائج الدراسة التطبيقية**

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدد من النتائج نذكرها:

• تنتقل المعلومات والمعارف في المؤسسة عن طريق تشاركتها وتبادلها بين العمال باستخدام الاتصال الداخلي والخارجي.

• لا تتمركز إدارة المعرفة في مكان محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بل تتواجد في كافة المستويات.

• هناك عدة طرق تسعى من خلالها المؤسسة لنشر المعارف داخلها منها التدريب والتكوين وتوعية العمال بأهمية ذلك كما تساهم العلاقات الاجتماعية السائدة فيها بتشارك المعارف.

• إدارة الجودة الشاملة تعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة.

• تحاول المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة المحافظة على جودة منتجاتها وولاء زبائنها ومواردها من خلال تقليل الأخطاء.

• تقوم المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها وذلك بالاعتماد على المعارف المتحصل عليها من البيئة الداخلية والخارجية.

• تهتم المؤسسة بالحصول على التقنيات الجديدة وتطوير عمليات الإنتاج لتسهيل العمل والوصول إلى أفضل جودة ممكنة.

• تدعم المؤسسة الإبداع والابتكار وتشجع العمال للقيام بها.

• تسعى المؤسسة لتحقيق رضا العاملين من خلال تحفيزهم لإنتاج منتجات مبتكرة وذات جودة عالية باستخدام معارفهم.

• الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق رضا الزبائن من خلال معرفة رغباتهم وبلورتها في منتجات ذات جودة.

### الفرع الثاني: فحص واختبار الفرضيات

• نصت الفرضية الأولى: على أن هناك عدة مداخل لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ليست مدخلا وحيدا ومهما لها بل هي من بين مداخلها؛ حيث تبين لنا من خلال اختبار هذه الفرضية أن لإدارة المعرفة علاقة كبيرة بالجودة الشاملة رغم عدم ارتباطها المباشر بها.

• نصت الفرضية الثانية: على أنه يتم ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة المعرفة؛ حيث أشارت نتائج تحليلنا إلى أن الجودة الشاملة تستوجب تشارك مختلف الأطراف هذا ما تعمل إدارة المعرفة على تحقيقه.

• نصت الفرضية الثالثة: على أن إدارة المعرفة تؤثر على الجودة الشاملة من خلال تأثيرها على بعض العناصر منها المنتجات والعمليات وطرق التصنيع؛ حيث أظهرت نتائج تحليلنا أنها تؤثر أيضا على الابداع والابتكار والتعلم ورضى كل من العاملين والعملاء.

### المطلب الثاني: المعارف المكتسبة

#### الفرع الاول: المعارف النظرية

اكتسبنا من خلال دراستنا لموضوع البحث إلى عدة مفاهيم ومعارف نظرية أهمها:

• **المعرفة:** هي كل ما يدركه العقل البشري والنتيجة عن معالجة البيانات والحصول على المعلومات التي بواسطتها يتم اتخاذ القرارات لتحقيق الاهداف المرجوة.

• **إدارة المعرفة:** هي العملية أو النشاط الذي يتم من خلاله توليد وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة واستخدامها وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

• **الجودة:** هي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المنتج بحيث يكون هناك مطابقة للتصميم وتقادي الخطأ في الانتاج وتقوم هذه المنتجات على تلبية تطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية وتحقق بذلك رضائهم.

• **إدارة الجودة الشاملة:** هي المسيلة التي تقوم على التحسين المستمر وذلك من خلال عمل الفريق بطريقة جماعية من أجل الجودة الشاملة في المؤسسة وتحقيق رضا العملاء عن طريق تقديم لهم منتجات متميزة عن غيرها.

• تؤثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة من خلال تحسين المنتجات والعمليات وكذلك دفع المؤسسة للتعلم والنمو، وتقوم أيضا على تشجيع الابتكار والابداع، وتسعى إلى تحقيق رضا العمال والمحافظة على عملائها.

#### الفرع الثاني: المعارف التطبيقية

تعرفنا من خلال الجانب التطبيقي على عدة عناصر تخص المؤسسة نذكر منها:

• تعريف مؤسسة باتيميتال ونشأتها وكذلك الهيكل التنظيمي لها ومختلف تقسيماته

• إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة وأيضا الآليات التي تقوم مؤسسة باتيميتال بتطبيقها فيها.

• كما وتعرفنا على أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والهدف من تواجدها وطرق ترسيخها داخلها.

• ظهرت لنا من خلال المقابلة عدة مقومات تساعد على ترسيخ إدارة المعرفة في المؤسسة من بينها الثقافة التنظيمية السائدة بها.

• تملك مؤسسة باتيميتال شهادة الايزو وتسعى للمحافظة على سمعتها من خلال التحسين المستمر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

• ليس هناك احتكار للمعلومات داخل مؤسسة باتيميتال بل تسعى إلى تشارك المعارف لتحقيق أهدافها المرجوة ولضمان جودة منتجاتها.

### خلاصة الفصل الثاني:

- اشتمل الفصل الثاني على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة باتيميتال والتي كان الهدف منها معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة فيها، حيث تطرقنا إلى تعريف المؤسسة وتعرفنا على هيكلها التنظيمي كما وتناولنا أهمية إدارة المعرفة بها وآليات تطبيقها، ومكانة إدارة الجودة الشاملة بها وطرق إرسائها.
- وكذلك تم اعداد مقابلة خرجنا من خلالها بعدة نتائج أهمها:
- المؤسسة تسعى لتشارك المعارف لتحقيق الفائدة المشتركة.
  - الجودة الشاملة عنصر أساسي في المؤسسة.
  - تسعى المؤسسة لاستغلال مواردها المعرفية لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها.

خاتمة

إن التطور الحاصل في العالم أصبح من شأنه التأثير على المتغيرات الاقتصادية، فصار للمعرفة أهمية بالغة وأثر كبير في المؤسسة، حيث توجب عليها البحث المستمر على المعارف وتحقيق إدارة المعرفة وتطويرها داخلها، واستخدامها كمدخل لرفع مستوى الانتاج وتحسين نوعية المنتجات وضمان تطبيق الجودة الشاملة بها.

#### • نتائج البحث:

**نتائج الجانب النظري:** تم التوصل من خلال البحث إلى عدد من النظريات أهمها:

- تقوم إدارة المعرفة بتحسين المنتجات وتطويرها من خلال تحسين المواصفات الفنية والنوعية والبرمجية باستخدام المعارف المتحصل عليها في ظل بيئة المؤسسة مما يشكل عنصراً أولياً في إدارة الجودة الشاملة.
- تحفز إدارة المعرفة على زيادة فعالية وكفاءة العملية الانتاجية وتقلل من الأخطاء المرتكبة فيها وتساعد على الانتاج دون عيوب.
- تعمل إدارة المعرفة على تنمية التعلم لدى العاملين مما يساهم في استمرار المؤسسة وتحقيق مبدأ التحسين المستمر.
- إدارة المعرفة هي المحرك الأساسي للإبداع والابتكار فعلى أساسها يتم تحويل المعارف إلى منتجات فريدة ومتميزة تمتاز عن غيرها بالجودة العالية.
- تحقق إدارة المعرفة رضى العاملين وتحفزهم على انتاج منتجات باستخدام معارفهم تكون لها مواصفات وجودة عالية.
- تلعب إدارة المعرفة دور الوسيط بين الزبون والمؤسسة مما يحقق رضهم ويضمن لهم جودة لمنتجاتهم التي يفتنونها.

#### نتائج الجانب التطبيقي: وصلنا إلى العديد من النتائج نذكر منها:

- يسمح الاتصال بانتقال المعارف والمعلومات داخل المؤسسة بين العمال.
- تعتبر المؤسسة إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية فيها.
- تقع إدارة المعرفة في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- للمؤسسة طرق عديدة لنشر المعارف داخلها من بينها التدريب والتكوين.
- تحافظ المؤسسة على جودة منتجاتها وولاء زبائنها عن طريق إدارة الجودة الشاملة.
- تعمل المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن بمعرفة رغباتهم وبلورتها في منتجات ذات جودة عالية.

• اقتراحات وأفاق البحث:

اقتراحات البحث:

- على المؤسسة الاهتمام بشكل كبير بالمعرفة واعتماد إدارة تقوم على تسييرها داخليا.
- يجب على الادارة توعية عمالها بأهمية معارفهم والمعلومات التي بحوزتهم.
- على المؤسسة العمل على زيادة فعالية الاتصال داخليا لضمان انتقال المعارف دون أي عوائق.
- زيادة امكانية تواصل المؤسسة مع زبائنها أمر ضروري عليها الاهتمام به.
- إن تحفيز العاملين يزيد رضاهم ويزيد ثقتهم في الادارة وفي انفسهم ويشجعهم، لهذا من الضروري استخدام مختلف الحوافز لضمان الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية.
- على المؤسسة العمل بإرساء مبادئ تشرك المعارف بين العاملين والمؤسسات الاخرى لضمان الفائدة المشتركة في ظل الشرعية القانونية والاخلاقية.
- للحفاظ على السمعة التي بنتها المؤسسة يتوجب عليها الحفاظ على جودة منتجاتها وهذا يفرض التأقلم مع المعارف الجديدة في البيئة الداخلية والخارجية.
- على المؤسسة استخدام إدارة المعرفة التي من شأنها تعزيز القدرة على انتاج منتجات مبتكرة وذات جودة عالية.

أفاق البحث:

- من خلال دراستنا لموضوع البحث يمكن اقتراح بعض العناوين والاشكاليات يتم التطرق لها في مواضيع بحثية قادمة.
- إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر المعارف المكتسبة من قبل العاملين على جودة المنتجات.
- علاقة جودة المنتجات بإدارة المعرفة.
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- قدرة المؤسسات الجزائرية على تشراك المعارف في ظل المنافسة
- إدارة المعرفة وعلاقتها بالعلاقات الدولية والتجارة الخارجية.
- واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية في ظل العولمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### 1\_ الكتب:

- 1- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، ط1، دار العلم والايامن للنشر والتوزيع، (بدون بلد نشر)، 2013.
- 2- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 4- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية \_بغداد، الجمهورية العراقية، 2005.
- 5- عبد الستار العلي واخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان\_الأردن، 2006.
- 6- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان\_الأردن، 2015.
- 7- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان\_الأردن، 2001.
- 8- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان\_الأردن، 2004.
- 10- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة \_ مصر، 2006.
- 11- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان\_الأردن، 2009.
- 12- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان \_الأردن، 2008.
- 13- محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 14- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة \_ مصر، 2012.
- 15- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة (مدخل قياس قيمة رأس المال الفكري)، ط7، دار الكتب و الوثائق القومية، (بدون بلد نشر)، 2016.

### 2\_ المذكرات:

#### \_أ\_

1- إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

2- إسماعيل منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي " حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

3- العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة "دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف \_1، الجزائر، 2018.

#### \_ب\_

1- بسمة محمود موسى، درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2012.

2- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية "دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران"، أطروحة دكتوراه في تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد \_تلمسان، الجزائر، 2013.

3- بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد \_تلمسان، الجزائر، 2017.

4- بن مدخن مليكة، دور إدارة المعرفة في رفع أداء العاملين بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية: بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي \_تبسة"، مذكرة ماستر تخصص المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي \_تبسة، الجزائر، 2017.

5- بوبكر سومية، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر \_ وكالة أم البواقي"، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.

## قائمة المراجع

6- بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية "دراسة ميدانية في مؤسسة سوناظراك \_قسم التكرير"، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح \_وقلة، الجزائر، 2016.

7- بوزيدايوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز "دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة"، رسالة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2014.

ت-

1- تامر فاطمة الزهراء وشينون كريمة، فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للموارد البشرية" دراسة حالة في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى"، مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلاي بونعامه -خميس مليانة، الجزائر، 2019.

ج-

1- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل "دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجمهورية للشركة الجزائرية للتأمين Saa تلمسان"، رسالة ماجستير في تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد \_تلمسان، الجزائر، 2011.

ح-

1- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر \_باتنة، الجزائر، 2013.

س-

1-سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

ص-

1- صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016.

ط-

## قائمة المراجع

1- طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين "دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي \_برج بوعرييج"، رسالة ماجستير في تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.

عـ

1- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، في تخصص إدارة المورد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016.

2- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، المركز الاستشاري البريطاني قسم التعلم عن بعد، 2010.

3- عناية محمد خيضر، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2007.

فـ

1- فراح منال، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية "دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأبم البواقي"، مذكرة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي \_أم البواقي، الجزائر، 2018.

قـ

1- قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية) بالوادي"، مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015.

2- قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماستر في تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

لـ

1- لميس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى و أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا \_غزة، فلسطين، 2016.

مـ

## قائمة المراجع

- 1- مريم فرحي و نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة سونغاز\_تبسة"، مذكرة ماستر في تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي \_تبسة، الجزائر، 2016.
  - 2- مناد لظفي وحمامي فاطمة الزهراء نسرين، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة بالإبداع المنظمي "دراسة حالة مؤسسات جزائرية"، مذكرة ماستر في تخصص إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د- مولاي الطاهر \_سعيدة، الجزائر، 2016.
  - 3- ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007.
- نـ
- 1- نايل زهراء، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته \_مستغانم"، مذكرة ماستر في تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس \_مستغانم، الجزائر، 2017.
  - 2- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية \_غزة، فلسطين، 2011.
- ### 3\_ المجالات:
- 1- حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد الثامن والاربعون، 2011.
  - 2- سندس رضوي، علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية \_مدخل نظري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المستنصرية، العدد الثامن والاربعون، 2016.
  - 3- واضح فواز و نويري مجدي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل الإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، العدد الثاني والسبعون، 2017.
- ### 4\_ الملتقيات والمؤتمرات:
- 1- بلقوم فريد وبن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي \_ شلف، يومي 13/14 ديسمبر، 2011.
  - 5- المواقع الالكترونية:
- 1- ماجد محمد أبوشرحه، المعرفة: مفهومها- خصائصها- أنواعها، كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم المعلومات، المملكة العربية السعودية، <https://www.slidshare.net>، 2020-01-21.

6- المراجع الاجنبية:

- 1- Sheng-Hsun Hsu &Huang-pin Shen ،Knowledge Management and its Relationship with TQM،Routledge Taylor &Francis Group،Total Quality Management،Vol16،No3, 351-361،Taiwan،2005 May.
- 2- Ahsan Ali Ashraf،Total Quality Management, Knowledge Management and corporate culture: How do they synchronized for performance excellence،Pakistqn Journal of commerce and Social Sciences،vol10 (1), 200-211 ،pakistan،2016 .
- 3- Andrea Bencsik &Gabriella Horvath-Csikos،the rol of knowledge Management in seveloping Quality Culture،Acta polytechnic Hungry،Vol15،No8،Slovakia،2018.

الملاحق

الملحق 01: عمليات إدارة المعرفة.

الرقم	الكاتب والمصدر	عمليات المعرفة
01	Nonaka & Takeuchi, 1996 :15	- التشارك - التعبير - التزايد - التذويب
02	Davenport & Brusak, 1998 :38	- أسر المعرفة - توزيع المعرفة - الاستعمال الفعال للمعرفة
03	Rastogi, 2000 :40	- تحديد - رسم - أسر - اكتساب - الخزن - مشاركة - توليد وتطوير وتعلم
04	Mertinsetal2000 :38	- توليد - خزن - توزيع - تطوير
05	Skyrme2001 :6	- توليد المعرفة - تحديد المعرفة - الجمع والاستحواد - تنظيم المعرفة - اللقاء - التعلم - التطبيق - الاستثمار - التقييم - الحماية
06	Turban, 2002 :396	- نشر المعرفة - الحصول على المعرفة - تنقيح المعرفة - خزن المعرفة - إدارة المعرفة - نشر المعرفة.
	Mc Ellroy, 2003 :5	- تكامل المعرفة الترميز والتوزيع - والمشاركة والاسترجاع - انتاج المعرفة: توليدها واسترجاعها

الملاحق

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستحواذ</li> <li>- التنظيم، الجدولة والتصنيف، الترابط، الترميز</li> <li>- التقنية، الاستخراج، الدمج، التآزر</li> <li>- التحويل، المشاركة، التدخل، العزم</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Awad&amp;chziri, 2004 :24</p>	<p style="text-align: center;">08</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص</li> <li>- تحديد الاهداف</li> <li>- توليد</li> <li>- الخزن</li> <li>- توزيع</li> <li>- تطبيق</li> <li>- تنظيم</li> <li>- استرجاع</li> <li>- إدامة</li> </ul>	<p style="text-align: center;">الكبيسي, 2005: 57</p>	<p style="text-align: center;">09</p>