

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة \*بومرداس\*



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
أطروحة دكتوراه علوم في:

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: تسيير منظمات

نحو تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكامل إدارة المعرفة وإدارة  
الجودة الشاملة – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء  
ببومرداس-

إعداد الطالب: بن دحمان بهجة إشراف الأستاذ الدكتور: حوشين كمال

المشرف المساعد: الأستاذ الدكتور تواتي إدريس

نوقشت وأجيزت يوم 05 مارس 2026م الموافق لـ 15 رمضان 1447هـ  
لجنة المناقشة:

أ.د. بوزيد مروان	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	رئيسا
أ.د. حوشين كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	مشرفا ومقررا
أ.د. تواتي إدريس	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	مشرف مساعد
أ.د. عدمان مريزق	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة القليعة	ممتحنا
أ.د. شويح محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	ممتحنا
أ.د. طاطاي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ثم تحديد أثر هذا التكامل على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وكذا الدراسات السابقة، تم تحديد أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وكذا تحديد العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

وطبقت الدراسة على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مأخوذة من الإطارات العاملة بالمؤسسة، وبعد تفريغ وتحليل نتائج هذا الاستبيان بالاعتماد على أدوات إحصائية مختلفة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتكامل بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما بينت أن كلاهما يؤثر بدرجة متقاربة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن تكاملهما يؤثر عليه بدرجة أكبر.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، الجودة، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي.

**Abstract :**

This research aims to study the integration of knowledge management and total quality management (TQM) and then determine the impact of this integration on institutional performance. After addressing the most important theoretical aspects and study variables, as well as previous studies, the impact of both knowledge management and total quality management on improving institutional performance was determined. The complementary relationship between knowledge management and total quality management and its impact on improving institutional performance was also identified.

The study was applied to the National Institution for Engineering and Construction in Boumerdes, where a questionnaire was distributed to a sample taken from the institution's working staff. After transcribing and analyzing the results of this questionnaire using various statistical tools, the study concluded that there is a correlation and integration between knowledge management processes and total quality.

**Keywords :** knowledge, knowledge management, quality, quality management ,institutional performance

إلى من طلبت مني النجاح، وشجعتني على مواصلة العلم ودعت لي بالتوفيق والسداد وأوصتني بالصبر  
والمثابرة لنيل أعلى الدرجات، أهدي لها عملي براء وإحسانا، وأسأل الله العلي القدير أن يطيل عمرها  
ويقبل عملها وأن يحفظ صحتها وأن يسترها في الدنيا والآخرة.  
إلى أمي ثم أمي ثم أمي.

إلى روح أبي الطاهرة، اللهم أجعل أبي في أعلى مراتب النعيم

إلى أخوأي خليفة ومراد وعائلتهما أسعدهم الله وحفظهم.

إلى أختي صليحة وعائلتها أسعدهم الله وسترهم.

إلى أختي الحبيبة حياة حفظها الله وجزاها.

إلى خالتي فاطمة شفاها الله وحفظها.

إلى زوجي محمد وعائلته الكريمة كبيرا وصغيرا خاصة الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى قررة عيني وفلذات كبدي سجدود، وفارس عبد الجليل، أسأل الله العلي القدير أن يجعلهما ذرية  
صالحة، اللهم بارك لي فيهما وحفظهما بحفظك.

إلى كل أساتذتي وزملائي من الابتدائي إلى ما بعد التدرج.

إلى كل من شجعني ولم يبخل عليا بالدعاء.

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي.

## كلمة شكر

أحمد الله وأشكره وأثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على إعانتى وتوفيقى، وأصلى  
وأسلم على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

وعملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور "حوشين كمال" لتفضله بالإشراف  
على هذه الأطروحة وبصبره ومساعدته ودعمه لي، فليتقبل مني خالص عبارات التقدير والاحترام.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف المساعد الأستاذ الدكتور "تواتي إدريس" على توجيهاته  
السديدة ونصائحه القيمة، فله مني كل العرفان.

وأسأل الله سبحانه وتعالى لهما مزيدا من الرقي والنجاح وجزاهما الله عني كل خيرا.

أشكر أيضا كل الأساتذة المحكمين على إعطاني جزء من وقتهم.

أشكر كل أستاذ ساعدني، نصحني وشجعني ولو بكلمة طيبة

إلى جميع أساتذة جامعة بومرداس وجامعة الجزائر3.

أشكر كل عمال جامعة أمحمد بوقرة بومرداس خاصة عمال الكلية وعمال المكتبة.

تشكراتي الخالصة للإنسانة الطيبة "بن دياب أسماء" التي مدت لي يد العون بالمؤسسة محل الدراسة

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مؤسسة ه م ب.

أشكر كل من ساعدني على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

بارك الله فيكم جميعا



فهرس المحتويات.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	▪ الملخص.....
	▪ الإهداء.....
	▪ كلمة شكر وتقدير.....
	▪ فهرس المحتويات.....
	▪ قائمة الأشكال.....
	▪ قائمة الجداول.....
	▪ قائمة الملاحق.....
ب- م	مقدمة عامة
ب	▪ تمهيد.....
ج	▪ إشكالية الدراسة.....
ج	▪ الأسئلة الفرعية.....
د	▪ فرضيات الدراسة.....
و	▪ منهجية الدراسة.....
و	▪ أهمية الدراسة.....
ز	▪ أسباب اختيار الموضوع.....
ز	▪ أهداف الدراسة.....
ز	▪ حدود الدراسة.....
ح	▪ الدراسات السابقة.....
ل	▪ تقسيمات الدراسة.....
م	▪ مساهمة الباحثة.....

51-02	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.....
03	المطلب الأول: المعرفة والمصطلحات المرتبطة بها.....
09	المطلب الثاني: أهمية المعرفة وخصائصها.....
12	المطلب الثالث: مصادر المعرفة وخصائصها.....
17	المطلب الرابع: أبعاد المعرفة وأهم العوامل المؤثرة فيها.....
19	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة.....
19	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها.....
25	المطلب الثاني: أجيال إدارة المعرفة ومبررات التحول.....
28	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة وعناصرها.....
30	المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة.....
34	المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة، عملياتها، نماذجها والعوامل المؤثرة فيها.....
34	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة.....
38	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.....
45	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.....
48	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة.....
51	خلاصة الفصل الأول.....
108-53	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
53	تمهيد.....
54	المبحث الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة.....
54	المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها.....
57	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.....
63	المطلب الثالث: خصائص وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....

65	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
68	المبحث الثاني: نماذج، أدوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
68	المطلب الأول: أهم نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
75	المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
78	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
82	المبحث الثالث: إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
82	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
86	المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
88	المطلب الثالث: مستويات تطبيق ومستويات تبني إدارة الجودة الشاملة.....
92	المطلب الرابع: فوائد وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
95	المبحث الرابع: المواصفات الدولية القياسية ISO وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة....
95	المطلب الأول: مفهوم المواصفات الدولية للتقيس ومراحل تطور الايزو 9000.....
99	المطلب الثاني: تصنيفات سلسلة المواصفات الايزو ISO9000.....
102	المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الايزو ISO9000 ومقومات النجاح....
104	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام الايزو ISO9000.....
108	خلاصة الفصل الثاني.....
110-167	الفصل الثالث: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي
110	تمهيد.....
111	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي وإدارته.....
111	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي، أهدافه وخصائصه.....
117	المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي، مستوياته والعوامل المؤثرة فيه.....
123	المطلب الثالث: ماهية إدارة الأداء المؤسسي.....
126	المطلب الرابع: مراحل إدارة الأداء المؤسسي ومعوقات تطبيقها.....

131	المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي، تقييمه وتحسينه.....
131	المطلب الأول: قياس الأداء المؤسسي، مفهوم وأهمية.....
133	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، أهدافه ومراحله.....
137	المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء المؤسسي وخطواته.....
139	المبحث الثالث: أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.....
139	المطلب الأول: إدارة المعرفة وإجراءات تحسين الأداء المؤسسي.....
141	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.....
146	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على العاملين والمنتجات.....
150	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي.....
158	المطلب الخامس: العناصر التي تشتمل عليها جودة الأداء المؤسسي.....
161	المبحث الرابع: علاقة إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.....
161	المطلب الأول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة....
163	المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
165	المطلب الثالث: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي
167	خلاصة الفصل الثالث.....
233-169	الفصل الرابع: دراسة ميدانية حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بيومرداس
169	تمهيد.....
170	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
170	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وعرض نشاطاتها.....
173	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.....
174	المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.....

178	المطلب الرابع: أهمية الأداء المؤسسي.....
180	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
180	المطلب الأول: محددات ونموذج الدراسة الميدانية.....
183	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
184	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية.....
195	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها.....
195	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.....
200	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات المستقلة للاستبيان...
210	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات التابعة للاستبيان....
216	المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج اختبار صحة الفرضيات.....
216	المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
219	المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....
222	المطلب الثالث: اختبار الفروق في تحسين الأداء المؤسسي تبعا لاختلاف بعض المتغيرات الشخصية..
233	المطلب الرابع: اختبار تطابق البيانات لنموذج القياس.....
241-235	خاتمة عامة
235	خلاصة الدراسة.....
235	نتائج الدراسة النظرية.....
236	نتائج الدراسة الميدانية.....
238	مناقشة فرضيات الدراسة.....
240	الاقتراحات والتوصيات.....
241	آفاق الدراسة.....
243	قائمة المراجع
259	الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال والملحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة	(01-01)
08	هرمية المعرفة	(02-01)
40	نموذج SECI لتوليد المعرفة	(03-01)
41	حلزونية المعرفة	(04-01)
68	حلقة Deming	(01 - 02)
69	سلسلة التفاعل لـ Deming	(02 - 02)
74	نموذج Hamper لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	(03 - 02)
128	الفئات المشاركة في إدارة الأداء	(01 - 03)
136	مراحل تقييم الأداء المؤسسي	(02 - 03)
144	أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية في المؤسسة	(03 - 03)
149	أثر إدارة المعرفة على العاملين	(04 - 03)
150	تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	(05 - 03)
181	نموذج الدراسة	(01 - 04)
217	الانتشار بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي	(02 - 04)
218	الانتشار بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي	(03 - 04)
225	نموذج قياس عمليات إدارة المعرفة	(04 - 04)
227	نموذج قياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(05 - 04)
229	نموذج القياس للأداء المؤسسي	(06 - 04)
232	نموذج البناء لأثر تكامل عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي	(07 - 04)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01 - 02)	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	60
(02 - 02)	الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	106
(01 - 03)	أوجه التشابه بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة	161
(02-03)	أوجه الاختلاف بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة	162
(01 - 04)	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	184
(02 - 04)	تصميم أداة الدراسة	186
(03 - 04)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور	189
(04 - 04)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور	190
(05 - 04)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمحور	193
(06 - 04)	معامل ألفا كرونباخ لمحور عمليات إدارة المعرفة	194
(07 - 04)	معامل ألفا كرونباخ لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	194
(08 - 04)	معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء المؤسسي	195
(09 - 04)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	196
(10 - 04)	توزيع أفراد العينة حسب السن	197
(11 - 04)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	198
(12 - 04)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	199
(13 - 04)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	199
(14 - 04)	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	200
(15 - 04)	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	201
(16 - 04)	حدود مجال كل خيار من خيارات مقياس ليكارت الثلاثي	201
(17 - 04)	عرض إجابات أفراد العينة لمحور عمليات إدارة المعرفة	205
(18 - 04)	عرض إجابات أفراد العينة لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	210
(19 - 04)	عرض إجابات أفراد العينة لمحور الأداء المؤسسي	216

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

217	نتائج معادلة الانحدار لعمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	(04 - 20)
219	نتائج معادلة الانحدار لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي	(04 - 21)
221	علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وبعدهم العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعدهم إرضاء الزبائن	(04 - 22)
222	علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعدهم الربحية، بعد الإنتاجية، بعد كفاءة التشغيل وبعدهم مستوى رضا الزبائن	(04 - 23)
223	اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق في الأداء المؤسسي حسب المؤهل العلمي	(04 - 24)
224	اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق في الأداء المؤسسي حسب سنوات الخبرة	(04 - 25)
225	اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق في الأداء المؤسسي حسب عقد العمل	(04 - 26)
226	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس عمليات إدارة المعرفة	(04 - 27)
228	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لإدارة الجودة الشاملة	(04 - 28)
230	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للأداء المؤسسي	(04 - 29)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
259	استمارة الاستبيان	01
265	قائمة المحكمين	02
266	سياسة الجودة	03
267	بيان النقابة	04
268	الميزانية الخاصة بالتكوين	05



## تمهيد

نظرا للتطورات السريعة والعميقة التي شهدتها الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة، والتي أدت إلى تطور وتنوع في عوامل الإنتاج التقليدية، فبعدما كانت الأرض، والعمل ورأس المال هي العناصر التي تنشئ الثروة وتحقق الأرباح وتضمن للمؤسسة قوتها ومكانتها في السوق، توسع المفهوم ليشمل عناصر جديدة تتمثل في الأصول غير الملموسة لدى المؤسسة، والتي يعتمد عليها في تحقيق النجاح وتعد المصدر الحقيقي للقيمة. وبهذا حدث تحول من الاقتصاد القائم على الأصول المادية إلى اقتصاد قائم على الأصول المعرفية.

وقد أدى هذا التحول في اعتماد الأصول إلى جعل المعرفة موردا مهما لتحقيق النمو والتفوق، وانعكس ذلك إيجابيا على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات؛ فصاحبه تطور مماثل على مستوى الفكر الإداري. فالكم الهائل من المعلومات والمعارف التي تسعى المؤسسات للحصول عليها لا يحقق لها قيمة مضافة على المدى البعيد، بل لابد من نظام إداري حديث يقوم بتنظيم وتسيير هذه المعارف، وكذا الاستغلال الأمثل لها، بما يجعل المؤسسة تواكب التغيرات المتسارعة في بيئة شديدة المنافسة، وبالتالي الاستمرار في بيئة أصبح البقاء فيها لمن يملك المعرفة ويحسن استثمارها. ومن أجل تحقيق ذلك تطلب الأمر تطبيق نظام إدارة المعرفة، والتي تضمن للمؤسسة قيمة مضافة تمكنها من التفوق وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

ومن الأساليب الإدارية التي تعنى أيضا بتحقيق التفوق وضمان الاستمرارية، نجد إدارة الجودة الشاملة، والتي عرفت اهتمام متزايد لدى الباحثين والإداريين؛ إذ تعتبر من بين أهم الأساليب الإدارية التي تبنتها العديد من المؤسسات المعاصرة عبر العالم. فهي نظام إداري متكامل يوجه جهود المؤسسة نحو تحقيق جودة مخرجاتها، وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الحديث القائم على الأصول المعرفية. ولتعزيز ذلك في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، يمكن للمؤسسات دمج نظام إدارة الجودة الشاملة مع غيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، كإدارة المعرفة؛ بما يعظم الاستفادة من استثمار المعرفة في ظل نظام إداري شامل يركز على الجودة، ويساهم في رفع قيمة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يسمح لها بمنافسة المؤسسات الرائدة في مجال عملها والتواجد القوي في الأسواق العالمية للدفاع عن موقعها التنافسي، وضمان البقاء والاستمرارية من خلال حرصها الدائم على تحسين أدائها.

وفي هذا السياق أصبح الاهتمام بالأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات الحاصلة؛ لذا ينبغي عليها رصد أدائها وتقييمه والحرص على تحسينه باستمرار، من خلال اعتماد أدوات لقياسه واكتشاف الفجوات وتحسينها باتباع أساليب إدارية داعمة تضمن للمؤسسة تحقيق ذلك بشكل دائم، كإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم كل منهما في تحسين الأداء المؤسسي بشكل منفصل. ونظرا لأهمية كل منهما نجد أن العديد من المؤسسات سارعت الى اعتمادهما لضمان تفوقها على المدى الطويل، كما يمكنها دمجها معا من أجل تحقيق أقصى استفادة من تكاملهما وتعزيز أثر هذا التكامل في تحسين أدائها.

وعند الحديث عن المؤسسة الجزائرية فهي ليست في معزل عن ذلك، بل هي كغيرها من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتتسابق من أجل تعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل، ومواجهة تحديات عديدة مرتبطة بضغط التغيير الاقتصادي. وهذا ما جعلها تسعى إلى اعتماد أنظمة إدارية حديثة كإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، والسعي إلى تحقيق تكاملهما لضمان تحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وتتمثل في:

- 1- لماذا تطبيق إدارة المعرفة؟ وكيف تساهم في تحسين الأداء المؤسسي؟
- 2- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وكيف تساهم في تحسين الأداء المؤسسي؟
- 3- كيف يتحقق تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة؟ وكيف يؤثر ذلك في تحسين الأداء المؤسسي؟
- 4- هل توجد علاقة تكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟ وكيف تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات، منها ما تعلق بالدراسة النظرية وأخرى بالدراسة الميدانية وهي كالتالي:

## أ- الدراسة النظرية:

1- تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير مهارات العاملين وتقوية شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

2- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وتوجيه العمليات نحو التحسين المستمر.

3- يؤثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحقيق رضا الزبائن.

## ب - الدراسة الميدانية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

3- الفرضية الثالثة الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وكل من بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد إرضاء الزبائن.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

3-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد العمليات الداخلية.

3-2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد التعلم والنمو.

3-3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد إرضاء الزبائن.

4- الفرضية الرابعة الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكل بعد الربحية، بعد الإنتاجية، بعد كفاءة التشغيل وبعد مستوى رضا الزبائن.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 4-1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية.
- 4-2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الإنتاجية.
- 4-3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد كفاءة التشغيل.
- 4-4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد مستوى رضا الزبائن.
- 5- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي باختلاف الخصائص الشخصية

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 5-1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي.
- 5-2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف سنوات الخبرة.
- 5-3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف عقد العمل.
- 6- الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 7- الفرضية الرئيسية السابعة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

### ثالثا: منهجية الدراسة

تضم كل من منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

#### 1- المنهج المتبع في الدراسة

لمعالجة الإشكالية ودراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على أكثر من منهج واحد، وتتمثل في المنهج الوصفي والذي يتلاءم لعرض مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بإدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، إضافة إلى المنهج التحليلي والذي تم استخدامه في تحليل وتفسير مختلف الأشكال والجداول المستعملة، والمنهج التاريخي لسرد مختلف التطورات التاريخية التي طرأت على متغيرات الدراسة، ومنهج دراسة حالة للدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس.

#### 2- أدوات جمع البيانات.

قصد انجاز هذا البحث، في جزئه النظري والميداني، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية لجمع المعلومات وتحليلها ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

- الاطلاع على معظم المراجع المتاحة ذات صلة بموضوع الدراسة.
- المؤتمرات والملتقيات العلمية.
- المواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- الوثائق والبيانات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- قائمة الاستبيان الموزعة على أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة.
- تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية في الدراسة الميدانية، لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

#### رابعا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.
- 2- توفر هذه الدراسة إطارا عمليا يمكن للمؤسسات أن تستخدمه في تسييرها.

- 3- تبرز التغيير الذي يحدثه تكامل نظاميين إداريين بدلا من تطبيق كل منهما بشكل منفصل.
- 4- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في فتح مجال أمام الباحثين للتعلم أكثر في مواضيع ذات صلة.

#### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

لقد وقع اختيارنا على معالجة هذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية وموضوعية أهمها:

- 1- قلة الدراسات التي تناولت تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- 2- تناسب الموضوع وتخصصنا.
- 3- الرغبة في التعرف عن كيفية تكامل نظاميين إداريين، والتغيير الذي يحدثه هذا التكامل في المؤسسة.

#### سادسا: أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- 1- إبراز أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي.
- 2- توضيح العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وإبراز أثر هذه العلاقة على تحسين الأداء المؤسسي.
- 5- التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث، وتشخيص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجاباتهم حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف خصائصهم الشخصية.
- 6- محاولة التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وإبراز أهمية أدائها المؤسسي.

#### سابعا: حدود الدراسة

- 1- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في الجزء النظري في عرض وتحليل كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي)، من تعاريف، أهمية، أهداف وأنواع... وغيرها من المفاهيم الخاصة بكل متغير، مع إبراز العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. أما في الجزء الميداني، فركزت الدراسة على أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستقل، ثم إبراز أثر تكاملهما في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

2- الحدود المكانية: تتمثل في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس.

3- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 1 سبتمبر 2017 إلى 31 مارس 2018، بالإضافة إلى الفترة الممتدة من 08 أوت 2023 إلى 07 سبتمبر 2023 .

#### ثامنا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تمت بصلة لموضوع بحثنا والإشارة إلى ما توصلت إليه من نتائج حول موضوع بحثها:

#### 1- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة مع الأداء المؤسسي:

1-1- دراسة للباحثة سوزان صالح دروزة، تحت عنوان " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-"، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008:

- مشكلة الدراسة: هل أن وزارة التعليم العالي الأردنية استفادت من هذا المورد (المعرفة) لتحقيق أداء متميز وطويل الأمد؟ وذلك من خلال البحث على طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وكذا تحديد طبيعة ومستوى وأبعاد كل من إدارة المعرفة ومتطلباتها في وزارة التعليم العالي الأردنية، والبحث أيضاً على طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة والأداء المؤسسي من جهة أخرى.

- متغيرات الدراسة: تم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك كما يلي:

- المتغيرات المستقلة وهي: متطلبات إدارة المعرفة وتشمل ( الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة وتشمل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها)
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي ويشمل (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية)

- أهم النتائج: تم توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

1-2- دراسة للباحث العربي عمران بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة- " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2013:

- مشكلة الدراسة: ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وفي مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة على وجه الخصوص؟

- متغيرات الدراسة: تم تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع بحيث:

- المتغير المستقل: يتمثل في إدارة المعرفة ويشمل (اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة).
- المتغير التابع: يتمثل في الأداء المستدام ويشمل (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي)

- أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء المستدام، كما توصلت إلى أنه هناك مستوى تطبيق قوي لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

2- الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة مع الأداء المؤسسي:

1-2- دراسة للباحث شادي عطا محمد عايش بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة-"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008:

- إشكالية الدراسة: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة.

- متغيرات الدراسة: حدد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

• المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" ويشمل: التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

• المتغير التابع "الأداء المؤسسي" ويشمل الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل ومستوى رضا العملاء على الخدمات المقدمة لهم.

- أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره بمستويات متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، أما أقل مستوى فارتبط بتطبيق التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، كما توصلت أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني؛

2-2 دراسة للباحث مهدي الشفيق جاد الله تحت عنوان: "أثر تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة حالة بنك أم درمان الوطني"، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهرى، 2014:

- مشكلة الدراسة: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي؟

- متغيرات الدراسة: تتمثل في أساليب إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي؛

- نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الاهتمام والعناية الكبيرة ونشرها في كافة أقسام المنظمة من أجل تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هذا ليس سهلا بل يقتضي توفر جهود كبيرة وتخصيص الوقت اللازمة لذلك والتكيف مع المتغيرات البيئية، كما توصلت إلى أن الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من القيم والمركزات التي تحدد توجهات الأفراد والإدارات والتي قد تختلف من

منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عمل هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها، كما تشكل الإدارة العليا ركيزة أساسية في نشر الجودة الشاملة لذا يجب التركيز عليها أولاً، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المصرف يستعمل أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، كما يوفر خطة لتقليل وقت انجاز المعاملات، كما أن تطبيقه لأساليب إدارة الجودة الشاملة أدى إلى زيادة حصته السوقية وزيادة إنتاجية العاملين و أيضاً زيادة توظيف الموارد.

2-3- دراسة للباحث معالي عباس الشريف عبد الرحمن، تحت عنوان " إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية- دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018:

- مشكلة الدراسة: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل؟

- متغيرات الدراسة: تم تحديد المتغير المستقل، المتغير التابع والمتغير المعدل بحيث:

- المتغير المستقل يتمثل في إدارة الجودة الشاملة ويشمل: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء)
- المتغير التابع يتمثل في الأداء المؤسسي ويشمل: (الإنتاجية، رضا العملاء، الربحية)
- المتغير المعدل يتمثل في الثقافة التنظيمية ويشمل: (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية)

- أهم النتائج: هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجود الشاملة والأداء المؤسسي.

3- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة مع إدارة الجودة الشاملة:

3-1- دراسة للباحثة مازري منيرة بعنوان " أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية- دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية- أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018:

- إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يؤثر التكامل بين إدارتي " المعرفة والجودة الشاملة" على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية محل الدراسة؟
- متغيرات الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- **المتغيرات المستقلة** وتتمثل في إدارة المعرفة وتشمل: (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) وإدارة الجودة الشاملة وتشمل: (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)
- **المتغير التابع** ويتمثل في الفعالية التنظيمية وتشمل: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو)

- **أهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ، وتوصلت أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة مجتمعين على مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل الدراسة.

#### تاسعا: تقسيمات البحث

بغية البحث في هذا الموضوع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات ومواضيع مقترحة كأفاق لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

- الفصل الأول تحت عنوان " **الإطار النظري لإدارة المعرفة** " حيث تضمن أولا مفاهيم أساسية حول المعرفة، ثم مدخل إلى إدارة المعرفة، بالإضافة إلى متطلبات إدارة المعرفة، عملياتها، نماذجها والعوامل المؤثرة فيها.

- الفصل الثاني تحت عنوان " **الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة** "، تضمن أولا مدخل لإدارة الجودة الشاملة، بعدها تم عرض نماذجها وأدواتها ومرآحتها، ثم إجراءات تطبيقها وفي الأخير علاقتها بالمواصفات الدولية القياسية الأيزو.

- الفصل الثالث فورد تحت عنوان " علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي"، تم عرض في هذا الفصل مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي وإدارته، وكذا أساسيات حول قياسه، تقييمه وخطوات تحسينه، بالإضافة إلى أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وفي الأخير تم التطرق لعلاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

- الفصل الرابع بعنوان "دراسة ميدانية حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB ببومرداس" حيث تم التطرق في هذا الفصل لعرض تعريف خاص بالمؤسسة محل الدراسة من حيث تقديم لمحة تاريخية عنها، نشاطاتها، أهمية إدارة المعرفة فيها، وواقع إدارة الجودة الشاملة لديها وكذا أهمية أداءها، بعدها تم التعريف بالأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية وفي الأخير تحليل البيانات الاستبيان واختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

#### عاشرا: مساهمة الباحثة

من خلال ما تعرضت إليه الدراسات السابقة وحتى تكون لهذه الدراسة قيمة مضافة، تم التركيز فيها على أثر كل من إدارتي المعرفة والجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي، كما تم إبراز العلاقة التكاملية الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثر هذه العلاقة على تحسين الأداء المؤسسي.

# الفصل الأول



## تمهيد

أفرزت التحولات المتسارعة للعولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة التي شهدها العالم في العقود الأخيرة، حاجة المؤسسات للبحث عن استراتيجيات جديدة لتحقيق التميز وضمان الاستمرارية، وقد أثبتت الدراسات أن الاعتماد على الموارد المادية والمالية لم تعد كافية لتحقيق التفوق في بيئة تتسم بالتغير السريع وكثرة التحديات المعقدة. وفي هذا السياق ظهرت المعرفة كمورد محوري استقطب اهتمام العديد من الباحثين والإداريين، خاصة عند تحول الاقتصاد العالمي نحو الاقتصاد المعرفي، الذي عزز مكانة وأهمية هذا المورد في كسب الثروة وتحقيق النمو، فالمعرفة لها دور مهم في تفوق المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، غير أن المعرفة وحدها لا تكفي لتحقيق التفوق المستدام؛ فلا تتحول إلى قيمة اقتصادية حقيقية إلا من خلال إدارتها بكفاءة وفعالية.

ومن خلال ذلك برزت إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث، يسعى إلى الاستفادة المثلى من المعرفة ويعمل على استثمارها وتحويلها إلى قيمة مضافة تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فتبني المؤسسة لإدارة المعرفة يجعلها أكثر قدرة ومرونة للتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، ويؤدي اعتمادها إلى إحداث تحول في بنية المؤسسة وثقافتها التنظيمية، ويهيئها للعمل وفق آليات متطورة في إدارة معارفها بهدف تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها في عالم الأعمال.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة؛
- المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة
- المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة، عملياتها، نماذجها والعوامل المؤثرة فيها.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.

إن التغييرات السريعة والمعقدة التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، دفع المؤسسات لتوجيه اهتمام متزايد حول الأصول غير الملموسة، ومن أبرزها المعرفة التي أصبحت تمثل المورد الأهم الذي يعتمد عليه لفهم البيئة الخارجية والتفاعل مع مختلف التطورات الحاصلة فيها، بما يضمن تفوق المؤسسة وبقائها في عالم يتسم بالتطورات السريعة والمنافسة الشديدة، ولتوضيح طبيعة هذا المورد يقتضي التطرق إلى مفاهيمه الأساسية.

## المطلب الأول: المعرفة والمصطلحات المرتبطة بها.

لقد تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بالمعرفة بتنوع الباحثين في هذا المجال إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه نظرا لكثرة معانيها وأبعادها المتنوعة، سوف نذكر بعض هذه التعاريف ثم نسلط الضوء على بعض المفاهيم المرتبطة بالمعرفة.

**1- مفهوم المعرفة:** سيتم عرض مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة من الجانب اللغوي بعدها التطرق إلى مجموعة أخرى من التعريفات الاصطلاحية.

## أ- مفهوم المعرفة لغة.

- المعرفة مشتقة من فعل عرف وجمعها معارف، ومعرفة الشيء: علمه أو إدراكه وتطلق بالتوسع على الأدب والفن وهي خلاف النكرة<sup>1</sup>.

- وحسب قاموس المنجد فإن المعرفة: "مشتقة من فعل عرف الشيء أي علمه وأدركه بتفكير وتدبر"<sup>2</sup>

- لقد تم تعريف المعرفة في قاموس « Webster » على أنها: " فهم وإدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق والسلوك، وأنها تجسد الحقيقة والمعلومات والمبادئ المكتسبة في العقل البشري."<sup>3</sup>

- قاموس « Oxford » عرف المعرفة بأنها: " حقيقة التعرف على الشيء أو الحالة وأنها المعلومات والذكاء والحدس الداخلي."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ولاء جمال الدين نوري النوري ونجلة يونس محمد آل مراد، " المعرفة التسويقية مدخل لإدارة الأزمات التسويقية"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص: 11.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، الإصدار الثاني، 2001، ص: 769.

<sup>3</sup> حسان عبد مفلح المومني، " مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 نيسان 2005، ص 15.

<sup>4</sup> أكرم سالم الجنابي، " إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 44.

## ب- مفهوم المعرفة اصطلاحاً

- عرف « Turban » المعرفة بأنها: " الفهم والاهتمامات والتطلعات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم والخبرة".<sup>1</sup>

المعرفة حسب هذا التعريف تكتسب من خلال التعلم المستمر وما اجتازه الفرد من ممارسات التي مكنته من الحصول على الخبرة.

- يشير « Drucker » للمعرفة بأنها: " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية"<sup>2</sup>

هذا التعريف يدل على أن المعرفة ليست موجودة عند عامة الناس بل موجودة عند الأفراد ذوي المهارات والقدرات، مما يمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة.

- المعرفة هي "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تمكن من تأدية الأفعال واتخاذ القرارات أي هي عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح بإنشاء أوضاع جديدة وإحداث التغيير"<sup>3</sup>.

المعرفة وفق هذا التعريف تمثل مزيجاً من المعلومات والخبرة، مما يسمح باتخاذ قرارات صائبة والتصرف بطريقة صحيحة وإحداث تغييرات إيجابية من خلال طرح أفكار جديدة تساهم في حل المشكلات.

- كما عرفت بأنها: " حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته"<sup>4</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن المعرفة تتكون من البيانات، المعلومات والخبرات المكتسبة، حيث تترجم لدى الفرد وتصبح في شكل أفكار يستخدمها عند الحاجة إليها، فمن يملك المعرفة تكون له القدرة على حل المشكلات ومواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> إنعام محسن حسن زوليف، " أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي"، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 12-13 تشرين الثاني 2005، ص05.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 09.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، " إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص25.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 10.

- تعرف المعرفة على أنها: " أحد عوامل الإنتاج الحديثة المهمة في الاقتصاد الحديث على عكس الاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على العمل، المواد الأولية والأرض، أي أن المعرفة هي رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات. "<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى أنه هناك تغيير على مستوى عوامل الإنتاج، حيث تم إضافة المعرفة كعامل إنتاج جديد تعرف قيمتها برأس المال المعرفي والتي يعتمد عليها بشكل محوري في تحقيق النتائج المرجوة أي أصبح الاقتصاد الحديث يهتم بالأفكار والخبرات الموجودة لدى الأفراد أكثر من الموجودات المادية.

- هناك من يعرف المعرفة أيضا بأنها: " مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ".<sup>2</sup> يشير هذا التعريف إلى أن المعرفة هي نتاج تفاعل كل من المعلومات المتوفرة لدى الفرد وخبراته المكتسبة وقدراته الذاتية، فالمعلومات بمفردها لا تعد كافية لإنجاز المهام المطلوبة، بل لابد من ممارسة فعلية لتراكم الخبرات وتنمية المهارات، وكمحصلة لتكامل هذه العناصر تكون المعرفة.

وفي محاولة لتقديم تعريف شامل للمعرفة فإنه يمكن القول بأن هذا الموضوع خضع إلى كم هائل من اجتهاد الباحثين والكتاب، إلا أنهم اختلفوا حول تحديد مفهومه باختلاف تخصصاتهم فكل واحد ينظر للمعرفة من زاوية معينة وهذا ما نتج عنه مداخل عديدة منها: المدخل الإداري والذي ينظر للمعرفة على أنها من أصول المؤسسة التي تستعمل في إنتاج السلع والخدمات، أما المدخل الاقتصادي فينظر للمعرفة بأنها عامل إنتاج متميز في مضمونه مرتبط بمدى قدرة العنصر البشري على تقديم الأفكار الجديدة وتطويرها ومشاركتها مع الآخرين واستثمارها وتحويلها إلى قيمة مضافة، والمدخل المعلوماتي ينظر للمعرفة على أنها معالجة المعلومات واستيعابها ودمجها مع الخبرات والمهارات لأداء عمل معين، المدخل الاجتماعي يرى أن المعرفة ترتبط بالشخص والمحيط الذي يكون فيه، بمعنى لا تكتسب المعرفة من الكتاب والمعلم فقط بل تكتسب أيضا من خلال التفاعل بين الأفراد أثناء العمل الجماعي وبين الفرد والبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها، أما المدخل الوظيفي فيرى أن المعرفة تعد موردا استراتيجيا تمكن الفرد والمؤسسة من التفوق والتميز، فالمعرفة التي يكتسبها الفرد لابد أن توظف كأداة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المعقدة وكذا تحسين الأداء، وهناك مدخل ثنائي ينظر للمعرفة على أنها تفاعل بين المعرفة الموجودة لدى الأفراد من خبرة شخصية ومهارات وبين المعرفة المتاحة في الوثائق والوسائل تكنولوجيا المعلومات .

وفي كثير من الأحيان يستخدم مفهوم البيانات والمعلومات بشكل متداخل مع المعرفة، إذ تعتقد بعض المؤسسات أنها تقوم على المعرفة لمجرد امتلاكها قاعدة بيانات ضخمة أو توفرها على كم هائل من

1 عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الداعي، " الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 61.

2 علي سيف سعود اليعربي، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجا-"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلد 5، العدد3، 2021، ص: 102

المعلومات المتعلقة بالمنافسين والعملاء، لكن في الحقيقة امتلاك البيانات والمعلومات وحده لا يعني امتلاك المعرفة، وهذا ما يستدعي توضيح الفرق بين هذه المفاهيم الثلاثة.

2- الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة: بما أننا تطرقنا إلى مفهوم المعرفة وقبل أن نبرز الفرق بينها وبين المعلومات والبيانات سوف نقوم أولاً بإعطاء تعريف لكل من البيانات والمعلومات.

أ- البيانات: هي مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات<sup>1</sup>، أصوات، أو صور، فهي التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث، فهي عبارة عن معطيات ليس لها معنى قبل معالجتها<sup>2</sup>، ولا تفيد كثيراً في شكلها الأولي ولا يعتمد عليها في اتخاذ القرار.

ب- المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم استعمالها لغرض محدد<sup>3</sup>، حسب « Drucker » هي بيانات مزودة بالمغزى والهدف، وهناك من أشار إلى أنها بيانات منظمة ومصنفة تم وضعها في سياقها وبذلك تصبح ذات معنى وجاهزة للاستخدام<sup>4</sup>، إذن ما يحصل هو عملية معالجة البيانات ينتج عنها معطيات جديدة تسمى المعلومات والتي يكون لها سياق محدد وواضح ومستوى عال من الدقة والموثوقية.

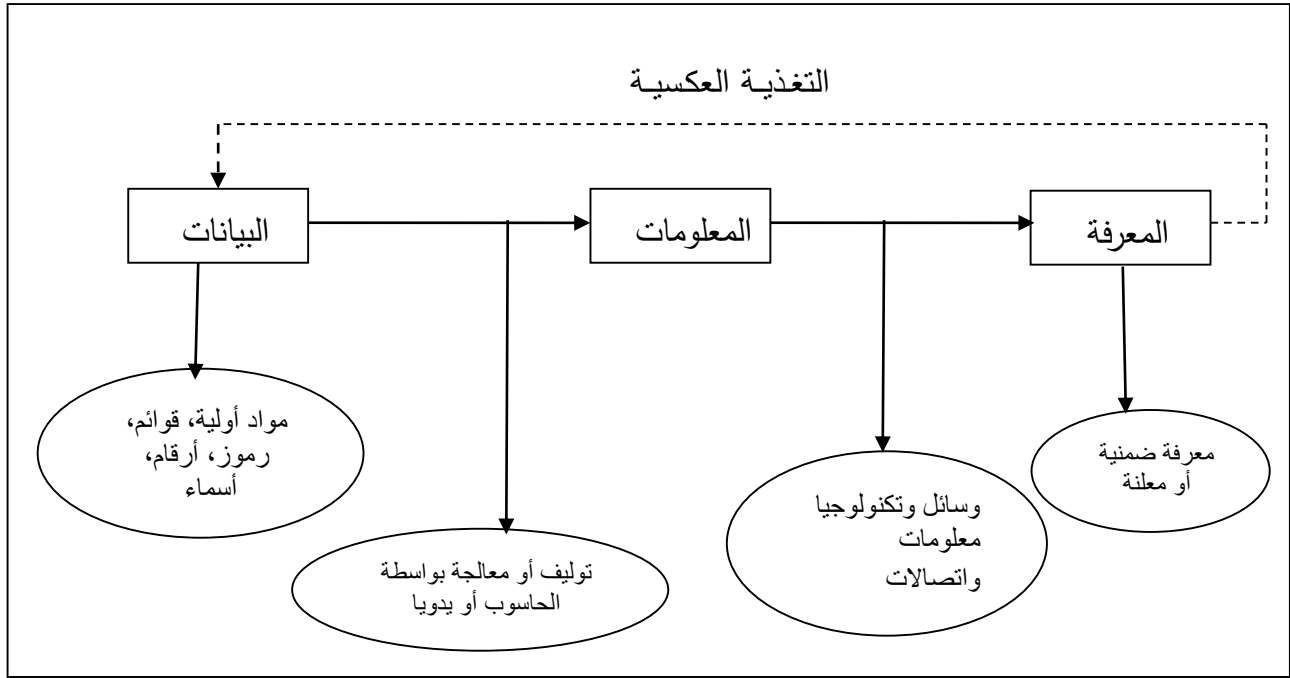
<sup>1</sup> أحمد الخطيب وخالد زيغان، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 06.

<sup>2</sup> Laudon Kenneth et laudon Jane, " Management Information systems", 7<sup>th</sup> Edition, Pearson education, Inc, India, 2007, P 09.

<sup>3</sup> عبد اللطيف محمود مطر، " إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

<sup>4</sup> سلطان كرمالي، " إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2005، ص 61.

## الشكل رقم (01-01): الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، " اقتصاد المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص140.

إن فهم طبيعة المعرفة داخل المؤسسة يقتضي التمييز بينها وبين المفاهيم الأساسية المرتبطة بها والمتمثلة في البيانات والمعلومات، حيث يتضح من الشكل السابق وجود فرق واضح بينهم رغم ارتباطهم ببعضهم البعض، فالبيانات هي المعطيات الأولية بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة، فالمعرفة تعتمد على الأفراد وتستهلك معانيها منهم فهي قد تكون ذات طبيعة ضمنية أو ظاهرة على عكس المعلومات التي يمكن أن تكون مستقلة عن الأفراد وصريحة مما يجعلها سهلة الاستنساخ والعرض ولا تتحول إلى معرفة إلا إذا تم استثمارها في عمل ما، و ما يميز المعلومات عن البيانات هو أن المعلومات أكثر وضوحا من البيانات ومرحلة أعلى منها، كما هو الحال في كون المعرفة أكثر دقة من المعلومات ومرحلة أعلى منها، ومن ثم فإن البيانات بعد المعالجة تتيح المعلومات، والمعلومات بعد الاستخدام والفهم والاستيعاب تتيح المعرفة، ويظهر في الشكل وجود التغذية العكسية على عملية تراكم المعرفة التي تساعد هي الأخرى في جعل الأفراد أكثر قدرة على عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات وبالتالي تدارك الأخطاء السابقة وإعطاء قدرة أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل، وهذا ما يظهر حتمية وجود المعرفة لدى الأفراد عند تحديد البيانات وقبل معالجتها لتحويلها إلى معلومات، وهذه المعرفة تسمى المعرفة السابقة.

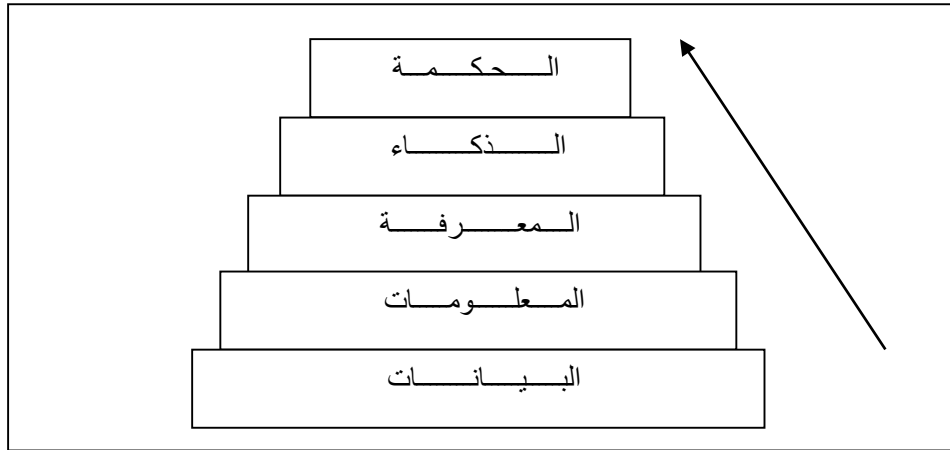
بعد معرفة الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة، تم فهم واستيعاب كيفية تحول البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم تتطور هذه الأخيرة لتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل كالذكاء والحكمة ضمن سلسلة منطقية متكاملة أطلق عليها بعض الباحثين تسمية هرمية المعرفة.

3- **هرمية المعرفة:** تعرف كذلك بالتسلسل الهرمي للمعرفة DIKIW يوضح كيفية الارتقاء من مستوى البيانات (قاعدة الهرم) إلى الحكمة (قمة الهرم)، حيث تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن هذه السلسلة فالمعرفة الفعالة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابتكار<sup>1</sup>، سوف نتطرق لتعريف كل من الذكاء والحكمة ثم نعرض الشكل التوضيحي لهذا الهرم.

أ- **الذكاء:** يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة<sup>2</sup>، كما يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة بمعنى القدرة على بناءها وتحسينها ثم استخدامها في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>. يكتسب الذكاء من خلال تراكم المعرفة والخبرة الناتجة من التجارب والممارسات الفعلية، فهو نشاط ذهني وعملي مرتبط بالمعرفة المكتسبة من التجربة ومن عملية التعلم.

ب- **الحكمة:** هي تجسيد الذكاء، وتساعد على فهم الصحيح من الخطأ، والحقيقي من الزائف، وتشمل القدرة على قبول التوجيهات الجديدة، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة<sup>4</sup>، فالحكمة هي المعرفة الفعالة التي تضيف البصيرة والقيمة المجردة وتعزز الفهم.

الشكل رقم (01-02): هرمية المعرفة



المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص17.

يظهر من خلال الشكل رقم ( 01- 02) أن الارتقاء من مستوى البيانات إلى مستوى الحكمة سوف يكون انطلاقاً من القاعدة والتي تتمثل في البيانات على شكل مواد خام بعد معالجتها لتشكل المعلومات التي تظهر في المستوى الثاني، وبعد فهمها واستيعابها تنتج المعرفة في المستوى الذي يلي، وكنتيجة

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، " أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، القاهرة، 2015، ص: 33.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، " إدارة المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 69.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، " إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص: 27

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، " اقتصاد المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 145.

لتراكمها وتكرار تطبيقها الفعلي يكتسب الذكاء والذي يظهر في المستوى الرابع وتأتي الحكمة في قمة الهرم لتجسد الذكاء وتواجه العمليات المعقدة وتفتح آفاق معرفية التي تؤدي لاتخاذ قرارات جديدة.

### المطلب الثاني: أهمية المعرفة وخصائصها.

نظرا للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في كل المجالات والميادين ازدادت أهمية المعرفة وأصبحت من الركائز الأساسية الداعمة لنمو واستمرار المؤسسات، وبرزت هذه الأهمية نتيجة لمجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها من موارد المؤسسة، سوف نتطرق في هذا المطلب لإبراز أهمية المعرفة وفهم خصائصها.

### 1- أهمية المعرفة

يمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ساهمت المعرفة في تعزيز مرونة المؤسسات من خلال دفعها نحو اعتماد أشكال أكثر مرونة في التنسيق والتصميم والهيكلية، كما أتاحت لها المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت أفرادها وجماعاتها على الإبداع والابتكار المتواصل.

- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية بما أحدث تغييرا جذريا في بنيتها ووظائفها، وذلك استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ولمواجهة التعقيدات المترابطة بها، فالمعرفة تعتبر المحرك الحقيقي لكيفية إنشاء المؤسسة، تطورها، نضجها وإعادة تشكيلها ثانية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

- تظهر أهمية المعرفة في زيادة قيمة الأصول غير الملموسة، كالعلاقة التجارية، براءات الاختراع، حقوق التأليف والأشكال الأخرى من الملكية الفكرية والخبرات العملية، مما أدى إلى ارتفاع قيمة أسهم المؤسسات وتضاعفت قيمة أصولها المسجلة في الحسابات المالية<sup>2</sup>، فاستثمار المؤسسة في المعرفة يمكنها من بناء أصول غير ملموسة ذات قيمة عالية، لا تظهر مباشرة في القوائم المالية التقليدية لكنها تؤثر بشكل مباشر في تقييم أداء المؤسسة في الأسواق المالية وتدعم استدامتها على المدى الطويل.

- يمكن للمعرفة توسيع مجالات العمل في المؤسسة عن طريق فتح أسواق جديدة، أي إضافة مجالات وأنشطة جديدة من شأنها تحسين الوضع الاقتصادي والإسهام في توفير فرص عمل جديدة<sup>3</sup>، فالمعرفة مورد استراتيجي يفتح آفاقا واسعة أمام المؤسسات التي تمتلكها حيث تستطيع الدخول إلى أسواق جديدة محليا أو

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص154.

<sup>3</sup> محمد صلاح سالم، "العصر الرقمي... وثورة المعلومات - دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع"، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2002، ص: 148

عالميا، كما يمكنها ابتكار وتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات متنوعة وبالتالي تحقق أداء مالي أفضل وتساهم في توفير العديد من مناصب الشغل.

- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي يكون عملها الأساسي مرتبط بالمعرفة، سواء من خلال توليد المعرفة، انتاجها واستخدامها وتمثل في مؤسسات المعلومات، الاتصالات، البرمجيات والبحوث... وغيرها.<sup>1</sup>

- تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، كما تعتبر قوة وثروة في آن واحد وموردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها المورد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام المتكرر ولا يفقد قيمته بل ينمو ويتطور، ويمكن استخدام المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية<sup>2</sup>.

- يعتمد قرار انشاء المؤسسة على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتج والخدمات التي تقدمها وطبيعة المنافسين وقدراتهم وامكانياتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.<sup>3</sup>

وتظهر أهمية المعرفة كذلك في الاهتمام المتزايد الذي حظيت به من طرف الباحثين ورواد نظرية الموارد، حيث اعتبروا المعرفة مورد من الموارد الداخلية للمؤسسة ومصدر رئيسيا للتميز، إذ أن امتلاكها يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تختلف عن الميزة التنافسية المكتسبة من المصادر التي غالبا ما تكون عرضة للتقليد من قبل المنافسين وتلاشيها مع مرور الوقت في ظل بيئة تنافسية شديدة، أما الميزة التنافسية القائمة على المعرفة فيصعب تقليدها، إلا أن أهمية المعرفة لا تقتصر على امتلاكها فقط بل تمتد إلى القدرة على تطبيقها ومشاركتها بين أفراد المؤسسة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر دقة، و أيضا حل المشكلات بفعالية وتحسين جودة منتجاتها والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.

## 2- خصائص المعرفة

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، بل تختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، نحاول فيما يلي أن نبرز أهم هذه الخصائص:<sup>4</sup>

1 أحمد الخطيب وخالد زيغان، مرجع سبق ذكره، ص 09.

2 عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي وغان العمري، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، الطبعة 1، 2005، ص: 26.

3 أسامة محمد سيد علي، "إدارة المعرفة"، دار العلم والايامن للنشر والتوزيع، دمشق، 2013، ص: 66.

4 محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008،

ص ص: 23-24

- إن المعرفة ذات وموضوع، فهي ذات لأن المعرفة موجودة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه (كخبرة شخصية ومهارة مكتسبة...)، وفي الوقت ذاته تعد المعرفة موضوعا عندما تكون مستقلة عن الفرد (مثلا تكتب في تقارير أو تنقل عن طريق دورات تكوينية...)، حيث لا تتفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع بمعنى آخر تتحول المعرفة من موضوع إلى ذات كلما استطاع الفرد اكتساب المعرفة من مصادرها وأشكالها الصريحة، ثم تتحول المعرفة من ذات إلى موضوع أي من المعرفة الضمنية (الذاتية) إلى معرفة صريحة مكتوبة عندما يمارس الفرد أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المنظمة أو المجتمع.
- للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، لها دورة حياة متداخلة ومتكاملة في مراحلها ومستويات تطورها، وبالتالي لا توجد حقائق معرفية ثابتة فكل الحقائق والمعطيات تخضع للتحديث والتعديل والتطوير ولا توجد في الحقائق معارف مطلقة لأن المعرفة هي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة نسبية.
- تطور المعرفة يأخذ مسار تصاعدي مستمر تتجدد فيه المعرفة، بحيث نجد أن المعرفة القديمة دائما تترك المكان للمعرفة الجديدة بشرط أن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاما مع الحقيقة وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الفرد وتقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم.
- ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين على عكس المعلومات التي تخضع دائما لحالات وظروف أقل يقينا، لذا نجد القرارات المتعلقة بها تقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعدم التأكد، أما بالنسبة للمعرفة فعندما يعرف الفرد حقائق جديدة أو يكتشفها سيكتسب تجربة وخبرة جديدتين يقترب فيها من درجة الاعتقاد، فالمعرفة تقود إلى اليقين بخطوات ثابتة.
- المعرفة مورد لا يفنى بل ينمو باستعماله إذ أنها قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض، كما أنها يمكن أن تولد فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة عن طريق الابتكار، وكما تولد المعرفة تموت أيضا فبعض المعارف تموت بموت الشخص، والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- تتميز المعرفة أيضا بالتراكمية أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها، والتوصل إلى معرفة معينة يمكن أن يقود إلى توليد معرفة جديدة تستند إلى المعرفة السابقة التي تمثل الأساس.
- المعرفة من الموارد غير الملموسة تتعرض للتغيير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تتصل بها، وهي نتاج العلم، التعلم، العمل والخبرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، عالم الكتب الحديث ودارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 12.

- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بالفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على مالكها.<sup>1</sup>

وتتميز المعرفة بكونها صعبة التقليد حيث لا يمكن نسخها بسهولة خاصة المعرفة المرتبطة بالخبرات الشخصية، مما يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة إذا ما تم استغلالها بفعالية، كما تتميز المعرفة بإمكانية تبادلها بين الأفراد وجماعات العمل مما يعزز من التعلم الجماعي داخل المؤسسة وبالتالي يسمح لهذه الأخيرة بتحديث معارفها بشكل مستمر استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها

تتنوع مصادر المعرفة وتعدد أنواعها مما يتيح للأفراد والمؤسسات خيارات عديدة تمكنهم من اتخاذ القرار الأنسب، فللمعرفة مصادر متباينة منها ما هو مرتبط بالموجودات الداخلية للمؤسسة ومنها ما يتعلق ببيئتها الخارجية، كما اهتم الباحثون بالتمييز بين أنواع مختلفة من المعرفة باختلاف مضمونها وكيفية استخدامها مما يعكس دورها الفعال سواء في بناء قدرات الأفراد أو نجاح المؤسسات.

#### 1- مصادر المعرفة

تتنوع مصادر المعرفة داخل المؤسسة حيث يصعب حصرها، وتم تصنيفها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية كالآتي:

أ - **المصادر الداخلية:** تتمثل في الخبرات المتراكمة لدى أفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومنها المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار الداخلي، العمليات الداخلية، التعلم بالعمل والدراسات وبحوث تطوير المنتجات، وبراءات الاختراع الداخلية... وغيرها.<sup>2</sup>

ب- **المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية الحصول على المعرفة، حيث يعمل الأفراد في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة الخارجية، وباستخدام قدراتهم الإدراكية يتم معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ثم ومن خلال كل من الخبرة، الذكاء، التفكير والتعلم يستطيعون تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتصبح معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدرجات لديهم،

<sup>1</sup> إبراهيم الخولف الملكاوي، " إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 37.  
<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوي، " إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 22.

ومن بين هذه المصادر نجد المكتبات والانترنت والأنترانت والمؤتمرات الخارجية واستئجار الخبراء، الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.<sup>1</sup> وفيه مصادر أخرى مثل:<sup>2</sup>

- **الزبائن:** يتم اعتبارهم المصدر المتجدد للمعرفة، لأنهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات وبالتالي يجب أخذه بعين الاعتبار، فهو أحد مصادر المعرفة الذي تمتلكه المؤسسة من خلال خبراته وتعامله مع منتجاته وخدماته، ويعود السبب في ذلك لكونهم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات.

- **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا لأنهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، لذلك تسعى العديد منها إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة، ومن ثم تسرب أفرادها إلى مؤسسات منافسة وهو بمثابة سلب لمواردها الأكثر حيوية.

- **الشركاء:** هم يوفرون المعرفة بطريقة جاهزة وسريعة إلى ما تفتقد إليه المؤسسة من معارف وخبرات، وهذا من خلال التشارك لمؤسستين بشكل إيجابي أي تحتاج إحدهما الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في الحصول على المعارف أيضا.

واستنادا لما سبق، لا يمكن للمؤسسة أن تلجأ للمصادر الداخلية دون الخارجية أو العكس، بل عليها أن تعمل على اكتساب معارفها بالاعتماد عليهما معا، هذا ما يضمن لها استثمار معارفها الداخلية وتجديد أفكارها من المصادر الخارجية.

## 2- أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة تبعا لاختلاف وجهات النظر لدى الباحثين الذين يهتمون بدراستها، ونظرا لهذا الاختلاف سوف نتطرق إلى ذكر بعض من تلك التصنيفات.

ورد التصنيف الأول في سنوات الستينات من طرف « **M.Polany** » فهو التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة حيث قام بالتمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التمييز بين ما نعرفه " المعرفة الضمنية " وهو أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه " المعرفة الصريحة " حيث أشار إلى ذلك بقوله: " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله"، مع أهمية هذا التصنيف إلا أنه لم يحظى بالاهتمام حينها، حتى أواخر سنة 1991 حيث يعتبر « **I. Nonaka** » أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2020، ص: 14.

<sup>2</sup> طالب علاء، " إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 63-64.

عن الشركات الخلاقة للمعرفة في مجلة هارفرد للأعمال، حيث قدم التصنيف نفسه<sup>1</sup>، سوف نتطرق إليه فيما يلي:

أ- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، قابلة للنقل والتعليم، فقد نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا مثل براءات الاختراع و حقوق النشر، كما قد نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها مثل إجراءات العمل، خططها ومعايير تقييم أعمالها... وغيرها<sup>2</sup>، يمكن تقاسمها بين الأفراد وتظهر دون غموض، قابلة للتخزين سهلة الوصول إليها عن طريق الوسائل التكنولوجية وتسمى أيضًا بالمعرفة المعلنة.

ب- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة تكونت مما قد تعلمه الفرد وتكمن في عقله، فهي شخصية جدا يصعب تشكيلها ولا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي هي فنية، إدراكية وسلوكية<sup>3</sup>، وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمؤسسة.

واستنادًا لما تم ذكره، يتبين وجود علاقة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة الصريحة لا تنفصل ولا تستقل في مرحلة تكوينها أو تطويرها عن المعرفة الضمنية، وهذه الأخيرة ما لم يتم تحويلها إلى معرفة صريحة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، لا فائدة منها ولا قيمة لها، لأنها غير متاحة إلا للفرد حاملها وبالتالي فإن المؤسسة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها لسبب ما.

وقدم « M.H.Zack » تصنيفًا آخر للمعرفة والذي يضم ثلاث أنواع تتمثل في المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية يمكن توضيح ذلك في:<sup>4</sup>

أ- **المعرفة الجوهرية:** هذا النوع يكون مطلوبًا من أجل تشغيل الصناعة، إلا أنه لا يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية على المدى الطويل.

ب- **المعرفة المتقدمة:** هذا النوع يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فالمؤسسة التي تملك معرفة متقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق.

1 نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص44.  
2 المرجع نفسه.

3 ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

4 فريد كورتل، موساوي زهية وخالدي خديجة، "الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أبريل 2005، ص 05.

ج- **المعرفة الابتكارية:** هذه المعرفة تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها، وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى تكون المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

ونستنتج مما سبق أن المعرفة الجوهرية ضرورية لبقاء المؤسسة تحتاجها في تسيير العمليات اليومية تمنحها ميزة تنافسية واضحة سهلة التقليد، أما المعرفة المتقدمة فتتيح للمؤسسة ميزة تنافسية على المدى المتوسط فهي تبقى عرضة للتقليد من قبل المنافسين، والمعرفة الابتكارية تتيح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد.

وصنف « T.Backman » المعرفة إلى أربعة أنواع هي:<sup>1</sup>

أ- **المعرفة الصريحة:** توجد في الوثيقة والحاسوب هي معرفة جاهزة يمكن الوصول إليها بسهولة، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

ب- **المعرفة الضمنية:** موجودة في العقل البشري والمؤسسة يمكن الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضح وبعدها تنقل وتبلغ.

ج- **المعرفة الكامنة:** يتواجد هذا النوع في العقل البشري والمؤسسة وهي معرفة يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

د- **المعرفة المجهولة:** تتواجد أيضا في العقل البشري والمؤسسة وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

هناك تصنيف آخر يتكون من أربعة أنواع تتمثل في:<sup>2</sup>

أ- **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف:** وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها.

ب- **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا:** وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

ج- **المعرفة السببية أو معرفة لماذا:** وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وتتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في المواقف المعقدة وغير المؤكدة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 47.

د- معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا: هذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد ، خيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبط بها.

كما يوجد من أشار إلى تصنيف آخر يتكون من المعرفة الداخلية و المعرفة الخارجية والتي يتم توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- المعرفة الداخلية: وتشير إلى تلك المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات الأفراد فيما بينهم، وكذلك تفاعلهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة بها ونتائجها وتأثيراتها، وتتمثل تلك المعرفة فيما يحمله الفرد لنفسه من دوافع، رغبات وأهداف، طموحات واتجاهات.

ب- المعرفة الخارجية: وتتضمن المعرفة التي يستمدّها الأفراد العاملون أو المؤسسة نفسها من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت فيه تقنيات الاتصال والمعلومات في تيسير الوصول إليها.

كما يوجد تصنيف آخر قسم المعرفة إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

أ- المعرفة التعاطفية : والتي تتولد في مرحلة التنشئة، ومنها المهارات التقنية والنماذج العقلية.

ب- المعرفة المفاهيمية: تنشأ في مرحلة التجسيد ويتم من خلالها توليد المفاهيم الجديدة، والنماذج والفرضيات.

ج- المعرفة النظامية: تنشأ في مرحلة الربط، كون الأفراد في هذه المرحلة ينظمون ويتبادلون ويربطون المفاهيم.

د- المعرفة الإجرائية: التي تنشأ في مرحلة التجريب، فهي تكتسب أثناء الممارسة والتطبيق العملي.

**المطلب الرابع: أبعاد المعرفة، وأهم العوامل المؤثرة فيها**

للمعرفة ثلاث أبعاد سوف نتطرق إليها في هذا المطلب، كما نشير إلى أن المعرفة كأى مورد آخر يؤثر ويتأثر في بيئة عمله لذا سوف نتعرف أيضا على العوامل المؤثرة في المعرفة.

### 1- أبعاد المعرفة

هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، " إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 89.  
<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح وآخرون، "إدارة المعرفة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص:105  
<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، " اقتصاد المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص144.

أ- **البعد التكنولوجي:** يعبر هذا البعد عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البرمجيات المختلفة، قواعد المعرفة ومحركات البحث في إدارة المعرفة ومعالجة مشكلاتها.

ب- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة، التحكم بها، تخزينها، إدارتها، نشرها، تعزيزها، تجديدها، مضاعفتها، إعادة استخدامها وإعداد خرائط بأماكن توافرها في المؤسسة وتحديد مسارات تدفقها، ويتعلق بتحديد الطرائق، الإجراءات، التسهيلات، الوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة.

ج- **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات المتمثلة في فرق العمل صانعة المعرفة، تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن للمعرفة داخل المؤسسة ثلاث أبعاد تتمثل في كل من البعد التكنولوجي والذي يتجسد في كيفية توفير المعرفة وكذا كيفية استغلالها وتدفقها داخل المؤسسة باستعمال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة، أما البعد التنظيمي فيتمثل في الإجراءات والسياسات الخاصة بكيفية تنظيم وتوزيع وتبادل المعرفة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويركز البعد الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية التي تؤدي إلى تشارك المعرفة بين الأفراد وفرق العمل وتحقيق التفاعل والتعاون بينهم، وهذه الأبعاد الثلاثة تتكامل فيما بينها لتمكن المؤسسة من تكوين رصيد معرفي قوي يكسبها ميزة تنافسية مستدامة.

## 2- العوامل المؤثرة في المعرفة

نقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في مختلف المجالات، ومن أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** يقصد بها عدد ونوع المراكز البحثية فقد أشير إلى أنه يجب أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة، متنوعة، ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

ب- **مدى توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوف الملكوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53-54.

العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

ج- **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العملية والأبحاث.

د- **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:** حيث أن توفر هذه الحوافز يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

هـ- **الإبداع:** يعتبر عامل ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تنمية الإبداع وإنتاج المبدعين.

و- **المؤسسات التعليمية:** يقصد بها جميع أنواع المؤسسات التعليمية ومراحلها بما تحتويه من الخطط الدراسية، المناهج، المقررات الدراسية، طرق التدريس ونوعية المدرسين والطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

ي- **الأوضاع العامة، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية:** حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن هذه العوامل تؤثر إيجابا على المعرفة ولها علاقة طردية مع إنتاجها، فتوفر وزيادة كل عامل من العوامل السابقة يؤثر إيجابا على المعرفة إذ يؤدي إلى توليد وإنتاج معارف جديدة وتوظيفها بشكل فعال وهذا ما يجعل المؤسسة في موقع متميز يمكنها من التعلم المستمر وتطوير منتجاتها وكذا تحقيق الأداء المطلوب.

كخلاصة لما جاء في المبحث نستنتج بأن المعرفة تعد نتيجة تفاعل كل من البيانات والمعلومات والخبرات، بحيث يمكن استخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات، فالبيانات تعد حقائق أولية وبعد المعالجة تتحول إلى معلومات من ثم وبعد دمجها مع الخبرة تتحول إلى معرفة لتصل بعد الاستخدام إلى مستوى الذكاء وأخيرا الحكمة التي تجسد الذكاء وتساعد في اتخاذ قرارات جديدة، وتكمن أهمية المعرفة في كونها عاملا أساسيا في اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية ولدعم الابتكار واتخاذ القرار الفعال، كما تنتم بعدد من الخصائص المميزة فهي مورد غير ملموس يصعب تقليده، قابل للنقل والمشاركة وينمو بالاستعمال، أما من حيث مصادرها، فإن المعرفة يتم الحصول عليها من مصادر متعددة تشمل المصادر الداخلية المتمثلة في كل ما هو موجود داخل المؤسسة أهمها خبرات الأفراد والحوار الداخلي بينهم، إضافة إلى

المصادر الخارجية مثل العملاء والشركاء والمنافسين، وتصنف المعرفة إلى عدة أنواع منها الضمنية والمتواجدة لدى الفرد العامل والمعرفة الصريحة والتي تكون مدونة ومنظمة في شكل تقارير ووثائق، كما تأخذ المعرفة أبعاداً مختلفة تجمع بين البعد التكنولوجي المرتبط بالتقنيات التكنولوجية الحديثة والبنية الرقمية التي تستخدم لإدارة المعرفة بالمؤسسة، والبعد التنظيمي المتمثل في الهياكل والإجراءات والتسهيلات، إلى جانب البعد الاجتماعي المتعلق بقدرات وخبرات العاملين بالمؤسسة، وتتأثر هذه المعرفة بمجموعة من العوامل أهمها مدى توفر كل من مراكز البحث والتطوير وكذا الكفاءات المؤهلة بالإضافة إلى الدعم المالي والانفتاح على جميع أنواع المؤسسات التعليمية.

### المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

هناك عدد كبير من الباحثين يدرك أن المعرفة المتوفرة بالمؤسسات تعد أكثر الموارد التنظيمية فائدة لها، لذا لا بد وأن تعي هذه المؤسسات بأن الاستخدام الأفضل للمعرفة المتوفرة لديها يمكن أن يتيح لها مزايا عديدة، لذلك عليها أن تحدد الظروف المناسبة لكسب المعرفة والاستفادة منها وإعادة استخدامها والقيام بإزالة التكرار والتعلم من أفضل الممارسات وكذلك الحفاظ عليها واستثمارها بما يحقق لها قيمة مضافة وذلك عن طريق اعتماد إدارة المعرفة المتوفرة لديها، بما يعزز استدامتها ونجاحها في بيئة الأعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والتحول السريع.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها.

تعد إدارة المعرفة من أبرز التوجهات الحديثة في الفكر الإداري والتي ظهرت استجابة للتحويلات السريعة التي يمر بها عالم الأعمال كتوجه استراتيجي يساهم في بقاء المؤسسات على المدى البعيد، سوف يتم توضيح مفهوم إدارة المعرفة في هذا المطلب ثم إبراز أهميتها من خلال المزايا التي توفرها لمالكيها، إضافة إلى ذلك سيتم التطرق إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبنيها لإدارة المعرفة.

### 1- مفهوم إدارة المعرفة.

يرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة مفهوم معقد ومتعدد المداخل والتوجهات وبالتالي فإنه من الصعب الاتفاق على تعريف واحد لها، بل هناك عدد كبير من التعاريف، سوف نحاول التطرق لبعضها.

- تعرف إدارة المعرفة على أنها: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في العمل، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة قيمة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار، عامر قنديلجي وغسان العمري، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص: 27.

وقد يتضح لنا من التعريف السابق أن إدارة المعرفة تعتمد على قاعدة معرفة متعددة المصادر والتي تهدف إلى إنشاء قيمة مضافة من خلال استثمار المعرفة ومزجها بتوليفات معرفية جديدة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية.

- أما RASTOGI فيعرفها بأنها: " عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن إدارة المعرفة تشمل جميع مستويات المؤسسة وتقوم على توجيه الجهود نحو الاستخدام الفعال للمعرفة باعتبارها مورد أساسي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يعرف Kelly إدارة المعرفة على أنها: " تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية".<sup>2</sup>

يتضح لنا مما سبق أن إدارة المعرفة تمكن المؤسسة من الاستفادة من كل ما تملكه من معارف بهدف التفوق على منافسيها والعمل على استدامة ميزتها تنافسية على المدى الطويل.

- إدارة المعرفة هي: " إدارة تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمؤسسة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها ".<sup>3</sup>

هذا التعريف يبين لنا أن إدارة المعرفة تعمل على توفير المعرفة التي تحتاجها المؤسسة فهي تعزز توليد المعرفة والبحث عنها وجلبها من مصادرها المختلفة.

- إدارة المعرفة تعني: " إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن".<sup>4</sup>

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن إدارة المعرفة كباقي الإدارات الأخرى تستخدم أو بأحرى تستعين بتكنولوجيا المعلومات الحديثة منها في القيام بعملياتها من أجل الحصول على نتائج جيدة، فمثلا نجد إدارة المعرفة تعتبر جهاز الإعلام الآلي ولوازمه تكنولوجيا رئيسية، لأنها ضرورية لنشر وتخزين المعرفة.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:405.

<sup>2</sup> أحمد خطيب وخالد زيغان، مرجع سبق ذكره، ص:07.

<sup>3</sup> علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 41.

<sup>4</sup> نعيم ابراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

- إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة بهدف الوصول إلى قرارات رشيدة وابتكارية من أجل اكساب المؤسسة ميزة تنافسية وضمن ولاء الزبون"<sup>1</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن إدارة المعرفة تقوم بتفعيل المعرفة لتشجيع عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة كما يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق من ذلك ميزة تنافسية وتحسن خدمة العملاء كما تطور علاقاتها الداخلية والخارجية.

- إدارة المعرفة هي: "عملية إنشاء وممارسة من أجل اكتساب، تخزين، مشاركة واستعمال المعرفة وذلك بهدف تحسين التعلم والأداء في المؤسسات."<sup>2</sup>

يوضح التعريف السابق بأن إدارة المعرفة هي آلية تقوم بإعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال ترسيخ ثقافة التعلم داخل المؤسسة وتعميق مفهوم تحسين الأداء لديها.

ومحاولة لتقديم تعريف شامل لإدارة المعرفة فإنه يمكن القول بأنها أسلوب إداري يتضمن مجموعة من العمليات المتمثلة في تحديد المعرفة، الحصول عليها، حفظها، وتوزيعها ثم تطبيقها بفعالية بهدف تحسين القدرات والخبرات الفردية وتمكينهم من اتخاذ القرارات صحيحة وبالتالي دعم الابتكار وتحسين الأداء بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة تضمن لها البقاء والاستمرارية في محيط تسوده المنافسة الشديدة.

وإدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة كوظيفة التسويق، المحاسبة والمالية... الخ بل تختلف عنها من حيث طبيعتها ووظائفها وأهدافها، فإدارة المعرفة لا تدير أنشطة ملموسة وواضحة دائما كما هو الحال في الوظائف الأخرى، فنجد لإدارة المعرفة تكوينا عاما وخصوصا في الوقت نفسه، ففي الوقت الذي يمكن اعتبار إدارة المعرفة بأنها شاملة تتسع لكل الأنشطة كاستقطاب، تخزين وابتكار المعرفة ومشاركتها وتوزيعها بين الأفراد العاملين وخلق العمل داخل المؤسسة بغض النظر عن المستوى الإداري والمجال الوظيفي، فإن لهذه الإدارة طابع جزئي خاص وذلك لأنها تعتبر من مكونات كل إدارة وكل وظيفة في المؤسسة هذا يعني أن إدارتها لا تشبه بقية الإدارات، ووظيفتها تختلف من حيث الجوهر والمضمون عن بقية الوظائف الأخرى، فمثلا استقطاب، تخزين وإنتاج المعرفة هي أنشطة موجودة بصورة أو بأخرى في جميع مستويات المؤسسة وفي مختلف إداراتها الوظيفية.

وأما عند الحديث عن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات يبدوا عند العديد أنه لا يوجد اختلاف بين المفهومين، فقد وجد الكثير من الحالات التي استبدل فيها كلمة "معلومات" بكلمة "معرفة" وكأنه ليس

<sup>1</sup> Chou Yeh, Yaying Mary , " The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", Journal of college Teaching and Learning,2005, Vol1.2, N09,p26.

<sup>2</sup> Jozef Loermans, "Synergizing the learning organization and knowledge management", journal of knowledge management, vol6, n3, 2002,p-p-285-294

هناك فرق، لكن هذا غير صحيح فالأبد من الإشارة إلى أن إدارة المعرفة هي أمر مغاير عن إدارة المعلومات فعند الحديث عن التعامل مع الأشياء كالبيانات أو المعلومات فهذا يرتبط بإدارة المعلومات، أما التعامل مع الأفراد فهو إدارة المعرفة، حيث نجدها تهتم بالتفكير والذكاء والتعلم وكذا المهارات والتعاون لدى العاملين وتسعى إلى تدعيم الابتكار والقدرة على التكيف وتشجع التعلم الفردي والجماعي وتقوي التعاقد بين أفراد الجماعة<sup>1</sup>، وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات الملائمة لاستخدام واستثمار الموارد المعرفية للمؤسسة، ولذلك فإن عمل إدارة المعرفة يندرج بنويًا بعمل إدارة المعلومات، فهذه الأخيرة هي جزء من إدارة المعرفة، فبدون نظام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أي إدارة في المؤسسة أن تقوم بوظائفها، وعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليس وجهين لعملة واحدة، فهما مصطلحان مختلفان ووفقًا لمدخل منظمة التعلم لم تعد مهمة المؤسسة محصورة في معالجة المعلومات كما كان الشأن في إدارة المعلومات، بل الأهم هو ابتكار المعرفة من خلال دمج مصادر المعرفة في نسيج ثقافي متكامل و متميز.

## 2- أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة تحظى بأهمية بالغة و متزايدة مع مرور الوقت، فكلما كانت هناك حاجة المؤسسات إلى إدارة المعرفة كلما أدى إلى تزايد أهميتها، حيث يمكن توضيح بعضها فيما يلي:

- إدارة المعرفة تساهم في إحداث تحول في بيئة الأعمال الذي يفرض على المؤسسات التميز بقدرات جديدة تتمثل في بعد النظر والتفوق في الأداء وكذا تحقيق الإبداع والقدرة على التكيف، من هذا المنطلق يعتبر وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة في غاية الأهمية.

- تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من موقفها التنافسي بالتركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب تقليدها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية<sup>2</sup>.

وتبرز كذلك أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلاف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص:299.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغان العمرى، مرجع سبق ذكره، ص:28.

<sup>3</sup> طه حسين نوي، "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص: 74-73.

- تحول المؤسسات من مؤسسات مركزة على رأس المال إلى مؤسسات مركزة على المعرفة لأنها تساعدها على تحمل التغيرات الجذرية وتجعلها تطرح الأسئلة الصحيحة التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها، وبدون هذه المعرفة ربما لن تدرك المؤسسة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه.

- قيادة التغيير، إذ أن إدارة المعرفة تمكن من توجيه التغيرات التي تحيط بالمؤسسة، كظهور توجه اجتماعي جديد مثلاً يؤثر على تفضيلات العملاء أو ممارسات إدارية جديدة أو تقنية ناشئة... ويؤكد P.Drucker أن المؤسسة لا تستطيع إدارة التغيير ولكنها تقوده فقط.

- قيادة عملية صنع القرار، فالدعم الفعال لعملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعرفة عن المشاريع الماضية وحالات الفشل والنجاح ومختلف الجهود المتوفرة وتسهيل الوصول إلى المعرفة يساهم في نجاح تلك العملية.

- تحقيق المشاركة، حيث تتطلب إدارة المعرفة الثقافة القائمة على المشاركة التي لا تشترطها أنظمة المعلومات التقليدية فالمعرفة لا تتعلق بالآلات والأماكن وأجهزة الاعلام الآلي التي تمتلكها المؤسسة فقط، وإنما تتعلق بثقافة المؤسسة وتاريخها الطويل وتراكم معارفها بمرور الزمن.

- تتميز المعرفة الضمنية بأنها مستقلة، ففي أغلب الأحيان عندما يترك شخص ما المؤسسة فإن تجاربه وخبراته تغادر معه أيضاً، فهذه المعارف والمهارات والقدرات تنتقل إلى المنافسين وهذا هو المشكل، فإدارة المعرفة يمكن أن تحمي المؤسسة من فقدان تلك القدرات المهمة من خلال تجميع تلك المعارف في قواعد معرفية.

حيث تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، فهي عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزز قدرتها في تحسين الأداء وتساعدها في استثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة والتي عادة ما تكون من خلال دمج العاملين واحتكاكهم مع بعضهم البعض مما يسمح بالاستفادة الفعلية من خبراتهم ومهاراتهم.

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأهداف نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 49-50.

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة وهذا يعني إعداد المعرفة وتقديمها لمن يلزمه ذلك لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة؛

- التأكد من أن تطوير، تجديد وتحديث المعرفة يتم بصورة مستمرة، فهدف إدارة المعرفة إذن هي العمل باستمرار على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة باستمرار لتواكب تطور المؤسسة ووضعها في مكانها المناسب وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة؛

- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي تحتاجه المؤسسة وتحديد كيفية تطويره وإدامته، فرأس المال الفكري المتكون من خبراء وفنيين ومدراء إنما يشكل رأسمال ضروري وأساسي في حياة كل مؤسسة، لأن رأس المال الفكري من قوى بشرية ذات خبرة وتقنية ومؤهلات عالية يساعد المؤسسة في التقدم نحو الأهداف بنظام وخطى ثابتة ويعمل على المحافظة عليها وعلى قدراتها.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها استخداماً أمثل في نشاط المؤسسة.

- السعي إلى إيجاد قيادة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة وهذا بالطبع يتطلب أن يكون في قمة الهرم الإداري إدارة قوية ناجحة، تكون قادرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة.

يمكن إضافة ما يلي:<sup>1</sup>

- توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع.

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

تهدف إدارة المعرفة إلى رفع مردودية المؤسسة خاصة إذا استطاعت تلبية متطلبات الزبائن، بالإضافة رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج أفكار العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تحدث مما يؤدي إلى تحسين الأداء، كما تهدف إدارة المعرفة لتشجيع على

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 156-157.

وضع الأهداف الاستراتيجية المبنية على الابداع والابتكار من أجل الانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل المعارف بين العاملين وتقاسم الخبرات وتحقيق أكبر قيمة عن طريق تشجيع العمل الجماعي وتوفير مناخ محفز لذلك.

### المطلب الثاني: أجيال إدارة المعرفة ومبررات التحول

إن تزايد اهتمام المؤسسات بالمعرفة وضرورة إدارتها وتوجيهها بشكل سليم واستثمار رصيدها المعرفي ومواكبة التطورات المعاصرة التي مرت بها إدارة المعرفة عبر أجيال متعاقبة فرضته جملة من المبررات، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أجيال ومبررات التحول لتبني إدارة المعرفة.

#### 1- أجيال إدارة المعرفة

رغم أن إدارة المعرفة ليست بظاهرة جديدة إلا أنه قد تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينات وبالتحديد بعد أن نشرت I.NONAKA دراستها الشهيرة عن "الشركات الخلاقة للمعرفة" وأخر عام 1991، فقد رأى البعض أن تطورها يمكن أن يأخذ شكل الأجيال المتعاقبة، فقد أكد I.TUOMI على أن هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة وهي:<sup>1</sup>

أ- **الجيل الأول لإدارة المعرفة:** تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا زال قويا تحت تأثير مجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها؛

ب- **الجيل الثاني لإدارة المعرفة:** ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، المعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، كما ركز أيضا على تطوير ممارسات إدارة المعرفة، كأنظمة القياس، الحوافز والأدوات، ولكن هذا لم يكن كافيا فالحواشيب كانت غير ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية، وفي هذا الجيل أيضا كانت إدارة المعرفة تسعى لجعل تكنولوجيا المعرفة وأنظمة المعلومات موضوعا اجتماعيا وأخلاقيا وسياسيا والتأكيد على التعلم كنشاط اجتماعي، وبدلا من محاسبة رأس المال الفكري توسع الاهتمام بالتنوير الفعال لرأس المال الاجتماعي؛

ج- **الجيل الثالث لإدارة المعرفة:** فإنه يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة وأين ستكون، وفي هذا الجيل المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والمبتكر ولعل الأهم ما في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعية والثقافية، كما يفرض توليد المعرفة تغيرا اجتماعيا وثقافيا، وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة يبني هياكله المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار والتطوير من أجل المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 134

بعد عرض الأجيال التي مرت بها إدارة المعرفة، انطلاقاً من التركيز على جمع المعلومات وتخزينها مروراً بالتعلم الاجتماعي والمعرفة الضمنية وصولاً إلى النضج المعرفي وابتكار معارف جديدة يجعلها عاملاً استراتيجياً ومصدراً للميزة التنافسية، وهذا التطور عبر أجيال متعاقبة جاء استجابة لمجموعة من المبررات فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة.

**2- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:** استجابة لعدة متغيرات حدثت في هذا العصر، برزت حاجة منظمات الأعمال إلى وجود إدارة للمعرفة من أجل توظيف الموارد المعرفية التي تملكها؛ فانتقلت من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، حيث يمكن أن نذكر بعض هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن تستعمل وسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل إنشاء وتبادل الأفكار وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات؛

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة التي أصبحت تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر للميزة التنافسية، فهي أهم من المصادر التقليدية كالعمل، رأس المال والأرض.

- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وكذلك أنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

- تزايد إدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بإنشاء معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو إنشاء برامج لإدارة المعرفة.

- اختلاف طبيعة المعرفة عن طبيعة البيانات والمعلومات فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبائن مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

<sup>1</sup> مبارك بوعشة وليلى بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص: 10-11.

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المؤسسات في معالجتها، خاصة في مجال التنافس، الإبداع، التجديد والتنوع.

- إدارة المعرفة تهدف إلى الإبداع، الوعي، التخطيط الهادف، التكيف مع التغيرات البيئية، الذكاء والتعلم.

- تضمن إدارة المعرفة تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات من خلال التخطيط لها، جودة العمليات، تحسين أداء العاملين، إدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

ويكن إضافة ما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا، حيث أن تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها تكون بطريقة أفضل وذلك لأنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، بالإضافة إلى حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.

- يصبح الموظفون أكثر قدرة على معرفة ما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فعالية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن وسياسات المؤسسة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل كما تنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.

- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يكمل كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.

- تصبح المؤسسة قادرة على إرضاء الزبائن بشكل أفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010-2011، ص:32.

- العمل على تحسين الإبداع داخل المؤسسة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة، والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة وعناصرها.

إدارة المعرفة تقوم على مجموعة من المبادئ يتم الاسترشاد بها وتوجه تطبيقها لبلوغ الأهداف المرجوة، كما أنها تركز على مجموعة من العناصر تمثل دعائمها الجوهرية، سوف نتطرق لكل منها في هذا المطلب.

#### 1- مبادئ إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **تتطلب الإدارة المعرفة الفعالة تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا:** إن المؤسسات التي ترغب في إدارة المعرفة بفعالية تكون بحاجة إلى كفاءات بشرية ، حيث تحسن القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، في حين نجد أجهزة الإعلام الآلي تستخدم للقيام بأنواع أخرى من الأعمال، ففي عملية فهم واستيعاب المعرفة، ثم تفسيرها ووضعها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى، أو إنشاء أشكال من المعرفة من خلال طرح أفكار جديدة، فالعمال هم الأنسب للقيام بهذه العملية، أما عملية تحصيل، نقل وتوزيع المعرفة فيكون استعمال أجهزة الإعلام الآلي هو الأنسب لذلك، وبهذا يكون كل من الكفاءات البشرية والوسائل التكنولوجية يكمل بعضهما البعض.

ب- **تتطلب إدارة المعرفة مدراء للمعرفة:** إذا كانت العناصر الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمؤسسة من أجل إدارة شؤون هذه العناصر، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها، وهناك العديد من المؤسسات التي تؤدي دورا حيويا في إدارة المعرفة ولديها مسئولين على مستوى عال لذلك ولقد حققت نجاحا في عملها.

ج- **الاستفادة من الخرائط والمخططات:** تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم، فقد يفكر البعض عند توظيف إدارة المعرفة في إنشاء نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة والتي يمكنها من جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المؤسسات تفضل أن تتولى المعرفة في تسويق العمل، حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 62-65.

د- إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات معالجة المعرفة: أي من الضروري توحيد وتحسين عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، وتصميم وتحسين المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات، ولهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساسا لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تحسين النظام.

هـ- إدارة المعرفة عملية غير منتهية: الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبدا، فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة مؤسستهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم انجازه، إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك هو الحال في إدارة الموارد والإدارة المالية، حيث لا يمكن مطلقا معرفة الوقت الذي ستنتم فيه إدارة المعرفة بالكامل، ويرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى فئات المعرفة المطلوبة والتي تتغير بصفة مستمرة، فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واحتياجات الزبائن تتغير باستمرار، كذلك فإن المؤسسات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجها وتقديم خدماتها، كما أن المدراء ورؤساء الأقسام الجدد لديهم احتياجات جديدة للمعرفة، هذا التغير السريع في بيئات المعرفة يقتضي من المؤسسات ألا تأخذ وقتا كبيرا في تشكيل بيئة خاصة بالمعرفة، لأنه عندما ينتهون من ذلك ربما تكون تلك البيئة قد اختلفت، إضافة إلى أنه يجب أن يكون التحليل لبيئات المعرفة سريعا وشاملا بما تسمح به الحاجة لاستخدامها.

من هذه المبادئ يمكن أن نستنتج أيما كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المؤسسة، وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها فهي شاملة وعامة لا يمكن عزلها كما أنها تسعى للاستمرارية، حيث أنها يجب أن تدعم عند مستويات متعددة وبالعديد من الطرق المختلفة وذلك بتريخ فكرة التعاون لتحقيق أقصى استفادة منها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة وبدون التعاون والتنظيم لا يصبح لها أي معنى.

## 2- عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد الذين هم ضمن فريق عمل مساعدة كل منهم الآخر في مجال عملهم، إن نشر ثقافة التعاون تؤثر على عملية توليد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد، الأقسام والوحدات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص: 68-69.

ب- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الاقتناع بقدرات العاملين بعضهم مع بعض على مستوى النوايا وسلوك التبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة.

ج- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم لاتخاذ دور أكثر فعالية في عملية توليد المعرفة.

د- **لا مركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن توليد المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية، فكلما كان للموظفين حرية اتخاذ القرار والتي نقصد بها لامركزية كلما سمح ذلك بالابتكار معرفة جديدة.

هـ- **المرونة:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية كالسياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، تبادل المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

و- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة، متنوعة وعميقة، فكلما كان الأفراد ذوي خبرة كلما سهل ذلك عملية توليد معرفة جديدة.

ي- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** يقصد بها مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالبعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية توزيع المعرفة.

ل- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة والحصول على كل من المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة ومبتكرة.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن عناصر إدارة المعرفة لا تعمل بشكل منفصل، بل تعمل بشكل تفاعلي ومتكامل مكونة بذلك منظومة معرفية مستدامة ومتجددة تعزز من أداء المؤسسة وتدعم قدرتها على الابتكار وتجعلها تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

#### المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة ومستوياتها.

تتعدد مجالات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة إذ يمكن توظيفها في إدارة الموارد البشرية، اتخاذ القرار ومجال البحث والتطوير... وغيرها، فهي ليست محصورة في مجال محدد بل تطبيقها ضروري في مختلف وظائف المؤسسة وفي كل مستوياتها الإدارية.

## 1- مجالات إدارة المعرفة

يمكن ذكر بعض المجالات التي تطبق فيها إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **مجال اتخاذ القرارات:** تعتبر عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، من بين أهم العمليات وأكثرها تأثيراً على المؤسسة سواء في المدى القصير أو المدى الطويل، فهي عملية ذات تأثير استراتيجي، يتطلب القيام بها توفر إدارة المعرفة والتي تساعد متخذي القرارات باتخاذ القرار المناسب وتمكنهم من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

ب- **مجال التخطيط الاستراتيجي:** حيث أن الفرد الذي لديه معارف وخبرات عالية يكون قادر على وضع خطط استراتيجية ناجحة بأقل تكلفة وأكثر ربحية، ويكون أقرب في تقديراته وتصوراتهِ للمستقبل من غيره ممن يتمتع بمعرفة قليلة.

ج- **مجال تخطيط العمليات وإعادة هندستها:** مع المتغيرات المتسارعة التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح ولا بد على المؤسسات التي ترغب في الاستمرارية والبقاء والتمتع بصفة المرونة التي تمكنها من تعديل عملياتها وأنشطتها وفق ما يفرضه المحيط، كون أن القدرة على تكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي والداخلي يتطلب معرفة واسعة جداً في مجالات شتى، لكي تكون هذه التغيرات تخدم المؤسسة لا بد من وجود إدارة المعرفة تساعد على ذلك من خلال توزيع أفضل لنشاطات المعرفة.

د- **مجال البحث والتطوير:** حيث يعتبر قسم البحث والتطوير بالمؤسسة من أهم المجالات التي تحتاج إلى المعرفة الجديدة وفي الوقت المناسب، فهو يتميز بخاصية مهمة مقارنة بالأقسام الأخرى باعتباره مستغل للمعرفة ومولدا لها في نفس الوقت، ويحتاج للتحسين الدائم والمستمر والإدراك الشامل والمتكامل لتكنولوجيات الاستكشاف والاختراع، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود إدارة المعرفة لوضع خطة البحث والتطوير استناداً على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.

كما يمكن إضافة المجالات التالية:

هـ- **مجال الإنتاج:** يقصد به ما تقدمه المؤسسة من سلعة، خدمة أو فكرة والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على الأخطاء في الإنتاج التام الصنع والتقليل من الوقت الضائع في العمل، ومن ثم يضمن زيادة في الإنتاجية وتخفيض التكلفة وكذا امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج.

<sup>1</sup> حسين بركاتي، "إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص ص: 64-65.

و- **مجال التسويق:** تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وذلك بتوفير معلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم وكذا عن التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة الخارجية من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك باعتماد استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

ي- **مجال التمويل:** يتمثل في التمويل والتوازنات التمويلية والبحث عن مصادره المختلفة وعن إنتاجية وعائد وتكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة لدى المؤسسة، وكيف يمكن الوصول إليها مستقبلاً لأن القدرة التمويلية للمؤسسة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة، وبذلك فإن توفر إدارة المعرفة تمكن المؤسسة من تحقيق ذلك في الوقت المناسب واستغلال الفرص قبل المؤسسات المنافسة لها.

ل- **مجال الموارد البشرية:** لإدارة المعرفة دور في اختيار، اختبار، تعيين، تشغيل، تدريب العمال واكتساب معلومات وخبرة ورفع قدراتها وزيادة كفاءتها، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي وتنمية الولاء، الانتماء والإخلاص في العمل.<sup>1</sup>

م- **الاتصالات:** حيث تسهل إدارة المعرفة عملية الاتصال لنقل المعلومات والأفكار بين العاملين في المؤسسة من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

فإدارة المعرفة لا تقتصر على مجال واحد، بل تشمل العديد من المجالات في المؤسسة مكونة بذلك منظومة معرفية مترابطة تعزز تفاعل جميع وظائف المؤسسة في إطار هدف مشترك يتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة وكذا استثمار رصيدها المعرفي.

**2- مستويات إدارة المعرفة:** أشارت الدراسة التي قام بها Wiig إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات تتمثل في:<sup>2</sup>

أ- **المستوى الأول:** وهو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية، الهدف والنموذج)، إن جزء من هذه المعرفة معروف بشكل جيد وهو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع، وإن الجزء الأهم من هذا النوع ليس معروفاً فهو معرفة ضمنية لا يمكن الوصول إليها إلا بشكل غير واع، وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن ولتوليد الأهداف والقيم (معرفة لماذا؟ Know- Why).

ب- **المستوى الثاني:** وهو مستوى المعرفة النظامية (معرفة النظام، الخطة، مرجعية المنهجية)، إن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم، والمبادئ العامة واستراتيجيات حل المشكلة، هي معرفة ظاهرة

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، "اقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص: 37-38.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات - مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة"، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 74.

ومعرفة لدى الأفراد إلى حد بعيد، ويستخدم الأفراد هذه المعرفة من أجل تحليل مداخل وبدائل جديدة وتركيبها والتفكير فيها بعمق، أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء، وكيفية البدء (معرفة ذلك Know-That).

**ج- المستوى الثالث:** وهو مستوى المعرفة البراغمية (معرفة اتخاذ القرار والمعرفة الواقعية)، إن معرفة اتخاذ القرار هي معرفة عملية وغالبا تكون ظاهرة، ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية واتخاذ القرارات (معرفة كيف Know-How).

**د- المستوى الرابع:** وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية)، وفي هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة وألفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بأتتمتها، وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي دون تفكير.

يمكن القول أن هذه الدراسة أشارت إلى أن إدارة المعرفة تتجسد لدى الأفراد داخل المؤسسة عبر أربع مستويات مترابطة ومتكاملة تعكس الطريقة التي توظف بها المعرفة، حيث تبدأ بما يجب أن تمتلكه المؤسسة من معارف لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وهو المستوى المثالي، ثم الانتقال إلى المستوى التنظيمي ويتضمن المعرفة التي تفسر الواقع، بعدها تترجم المعرفة الموجودة في المستويين الأول والثاني إلى معرفة التي تستخدم في اتخاذ القرار، وصولا إلى المستوى الرابع والذي يتضمن المعرفة الخاصة بالممارسات الثقافية التي يقوم بها الأفراد دون تفكير معقد.

من خلال ما تم التطرق إليه في المبحث السابق نخلص إلى أن إدارة المعرفة أسلوب إداري تسعى المؤسسة من خلاله إلى توليد المعرفة وتوظيفها بما يعزز دورها في البيئة الأعمال ويضمن استدامة ميزتها التنافسية من خلال دعمها لعملية اتخاذ القرار وقدرتها على مواجهة التغيرات التي تحيط بالمؤسسة، كما تسمح للعاملين باقتراح حلول للمشكلات، وهذا بهدف توفير المعرفة بشكل دائم للمؤسسة بما يدعم أهدافها الاستراتيجية المبنية على الأفكار المبتكرة، ولقد مرت إدارة المعرفة بعدة مراحل بدء بالتركيز على تكنولوجيا المعلومات وصولا إلى ربط المعرفة بالثقافة التنظيمية، وهذا التطور يبرر التحول نحو تبني إدارة المعرفة باعتبارها استجابة ضرورية لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية، كما تركز إدارة المعرفة على مبادئ تحدد أسس التطبيق الصحيح لها كالمسؤولية والاستمرارية وتعزيز تبادل المعرفة بين الأفراد، وحتى يكون تطبيقها ممكنا لا بد من توفر الأفراد ووجود التعاون والثقة بينهم، بالإضافة إلى التسهيلات التكنولوجية، فهي تطبق في مجالات متعددة كالموارد البشرية، خدمة العملاء والجودة وعبر مستوياتها الأربعة والمتمثلة في المعرفة المثالية، المعرفة النظرية، معرفة اتخاذ القرار والمعرفة الثقافية، فكلها تحدد درجة التقدم التي تمارس بها المعرفة داخل المؤسسة.

**المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة، عملياتها، نماذجها والعوامل المؤثرة فيها.**

لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ولتحقيق فعالية حقيقية في هذا المجال لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات التي تساعد على استغلال المعرفة واستثمارها، وللحسم في نجاحها من عدمه تقوم إدارة المعرفة على مجموعة عمليات مترابطة والتي يختلف عددها من مؤسسة إلى أخرى، ومحاولة لفهم وتفسير كيفية تفعيل تلك العمليات طورت عدة نماذج رائدة تساعد المؤسسة في استخدام مواردها المعرفية، غير أن نجاح هذه الجهود يتأثر بمجموعة من العوامل

### **المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن القيام بعمليات إدارة المعرفة، وجود مثل تلك البيئة تتطلب توافر المتطلبات التالية:

**1- توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم المقومات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة<sup>1</sup>.

كما يظهر دور الموارد البشرية في إدارة المعرفة من خلال عقول الأفراد المبدعين الذين يولدون المعرفة ويطرحون أفكار جديدة تساهم في نقل المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية وكذا تحقيق النجاح والنمو التنافسي.

ولقد تم تصنيف الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة إلى قادة المعرفة، مدراء المعرفة، عمال المعرفة، وأفراد دعم وإسناد.

**د- قادة المعرفة:** وهم الأفراد الذين يقودون عملية التأثير الواضح على تفكير وسلوك وشعور الآخرين، فعن طريق عملية التأثير هذه تكون الجماعات المختلفة قادرة على العمل سوياً وبتأزر لتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة<sup>2</sup>، ويعد دور قادة المعرفة من أدوار الإدارة العليا، حيث تقع على عاتقهم مسؤولية ربط المعرفة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والعمل على حمايتها باعتبارها مورداً استراتيجياً يجب المحافظة عليه، وهذه الفئة لها دور في توضيح الغاية من وجود كل معرفة تم إنتاجها ومشاركتها، مع اثبات دواعي الحاجة إليها ومجالات توظيفها بما يخدم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

**ب- مدراء المعرفة:** هم الفئة التي تتولى ترجمة السياسات وصياغة الاستراتيجيات إلى خطط عملية، وتعمل على تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، وتنسيق جهود العاملين في مختلف المبادرات المعرفية

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص:168

<sup>2</sup> Patricia Werhane et al, "Leadership, Gender, and organization", Springer, 2011, p:36.

بما يضمن انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما تقوم بتنظيم قنوات تبادل المعرفة مع التركيز على كيفية استخدامها حتى تصبح أداة فعالة تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

**ج- عمال المعرفة:** هم الأفراد المتخصصون، الخبراء صناع المعرفة الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وأنهم مسئولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا؟ وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف، والواقع أن هذه الفئة من الأفراد العاملين في المؤسسة هم القادرين على الحصول على المعرفة واستيعابها واستعمال المنهجية الفعالة في توليدها من جديد وجعلها قادرة على العمل في مجالات مختلفة وهذه الفئة هي جوهر رأس المال الفكري في المؤسسة<sup>1</sup>.

**د- أفراد الدعم والإسناد:** وهم الذي يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمعرفة الخام، فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم عمال ومدراء المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ويرتبط عملهم أكثر بالتوثيق والإيصال.<sup>2</sup>

وبالتالي يمكن القول أن الموارد البشرية متطلبا ضروريا لإدارة المعرفة، إذ يقوم قادة المعرفة بصياغة الاستراتيجية وتوجيه المسار العام لإدارة المعرفة، ويعمل مدراء المعرفة على ترجمة هذه الرؤية إلى خطط قابلة للتنفيذ، أما عمال المعرفة فيساهمون في إنتاج المعرفة وتطبيقها مع تركيزهم على المعرفة المبتكرة، بينما يقوم أفراد الدعم بتهيئة البيئة المساعدة لتسهيل الاتصال بين مختلف المستويات، وبهذا تشكل هذه الفئات معا سلسلة مترابطة تجعل من المعرفة موردا استراتيجيا وتضمن نجاح واستمرارية إدارة المعرفة.

**2- الهيكل التنظيمي:** هو الشكل الذي يندرج فيه العاملين في المؤسسة بدءا من العامل البسيط وصولا لمدير المؤسسة، حيث يوضح موضع كل عامل من العاملين بالمؤسسة بغيرهم من زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه، ومن ثم طريقة انتقال المعرفة والمعلومات بينهم ومن خلال هذا التدرج تصل المعلومات من العاملين إلى المدير وبالعكس، إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد حرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، إدارتها، تخزينها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وبكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

<sup>2</sup> رضا خلاصي، "مروج إدارة الأزمات"، دار هومه للطباعة النشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص: 209.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

**3- الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم المشتركة والمعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، ومع الموردين والزبائن والأفراد خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

تعتبر الثقافة التنظيمية مهمة في إدارة المعرفة وذلك عن طريق تحقيق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وكذا إنتاجها وتوزيعها وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة، حيث تتميز هذه الثقافة ب<sup>2</sup>:

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعد أصل استراتيجي، كما تقوم بتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.

- تركيز المؤسسة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها استغلالاً أمثلاً.

- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المؤسسة، بدلا من أن يتنافس البعض مع الآخر.

- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.

- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.

- توفر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

يجب أن تتوفر بيئة عمل ملائمة للعمل تقوم على تحقيق توافق بين ثقافة المؤسسة ومبادئ إدارة المعرفة وتحقيق الاتصال بين الأفراد وكذا تشجيعهم على العمل الجماعي القائم على التعاون وتبادل الأفكار والخبرات.

**4- التكنولوجيا:** وتتمثل في أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات، والتي تعد من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة حيث تستخدم تقنية المعلومات والاتصالات من أجل توليد المعرفة، تنظيمها وتطبيقها، ولا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات مثل بوابات المواقع أو مكامن العمل الافتراضي، أو بيئة البريد الإلكتروني، وتزداد الحاجة إلى البريد الإلكتروني بالنسبة للمؤسسة المنتشرة جغرافياً، إن تقنية المعلومات والاتصالات تقوم على توليد المعرفة من خلال البحث

<sup>1</sup> سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة: لورانج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010، العدد 84، ص: 111

<sup>2</sup> De Brun C, ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health :Specialist Library Knowledge Management 2005, p:52.

والتصفح وكذا تنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، كما تساهم في تقاسم المعرفة، فهي بوابة رئيسية للمعرفة<sup>1</sup>.

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة لدى المؤسسات والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل.

- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة تشجع تشارك الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

- أسهمت التكنولوجيا في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة، وذلك باستعمال طرق رقمية متطورة.

- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها فرق العمل المتواجدة في أماكن مختلفة.

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تجعل توليد المعرفة، تشاركتها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

**5- الالتزام الاستراتيجي المستدام:** وهذا يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود موزعة في جميع أركان المؤسسة، لذا لا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يتولاها شخص مدير إدارة المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعارف، وتقع على المدير مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة)، وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

فالاستراتيجية في إدارة المعرفة تساهم في تنمية المعرفة الضمنية من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، مثل الابتكار وربط الاتصال بين الأفراد لكي يتم تبادل المعرفة ونشرها وتحديد الخبرات والمهارات الفردية، وتساهم أيضا في مجال المعرفة الظاهرة من خلال تحديد برامج إدارة المعرفة، والتركيز على الأساليب التي تعمل على نقل المعرفة واستخداماتها وكذا تطوير النظام الإلكتروني.

**6- إدارة سلسلة القيمة:** تشير إلى القيم التي تتشكل فيما بين المؤسسة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على اتصال مع

<sup>1</sup> الربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

<sup>2</sup> الرجوع أعلاه، ص: 169.

الغير، فسلسل القيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها عميل لدى مؤسسة أخرى، وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذه تفسر إنشاء العديد من المؤسسات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بصفة جيدة وأيضا لتسهل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المؤسسة، فإقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم، تنظيمها، تقاسمها واستعمالها لصنع القرار.

ومما سبق نخلص إلى أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة من المرتكزات الأساسية تساعد على نجاحها واستمراريتها داخل المؤسسة، إذ يشكل توفير الموارد البشرية المتطلب الأساسي القادر على إنتاج المعرفة وتوظيفها، ويساهم كل من الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة في تشجيع التعاون وتبادل المعرفة والخبرات، كما تمثل التكنولوجيا أداة محورية في الحصول على المعرفة، جمعها وتخزينها وكذا توزيعها، بينما يعزز الالتزام الاستراتيجي للإدارة العليا دمجها وفقا لتوجهات المؤسسة، وتعمل إدارة سلسلة القيمة على ربط المعرفة بمختلف أنشطة المؤسسة بما يحقق لها قيمة مضافة ويعزز ميزتها التنافسية.

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

فيما يخص عمليات إدارة المعرفة لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عددها، ولا على ترتيبها، فقد صنفها البعض إلى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، وهذا الاختلاف في العدد أحاله البعض إلى الأحداث والمشاكل التي تواجهها المؤسسة، ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم انتقاء التصنيف الذي يحتوي على خمس عمليات والذي سوف يتم عرضه فيما يلي:

**1- تشخيص المعرفة:** تتمثل في وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، وأهمية التشخيص تكمن في التعرف على نوع المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة لتتمكن من تحديد الفجوة المعرفية، لأن الهدف هو اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، من أجل الحصول عليها من مصادرها المختلفة، وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في عملها، فقد أشار الباحث "ALVESSON" أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل معتمدة على استخدام آليات الاكتشاف والبحث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص:61.

وبالتالي فإن عملية التشخيص تعد مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتبع محورين رئيسيين هما: <sup>1</sup>

أ- **المحور الأول:** أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة فيما لدى المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة.

ب- **المحور الثاني:** التعرف عليها من مصادرها الخارجية والتي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً للاهتمامات المؤسسة والسعي لارتباط المؤسسة بها.

ويمكن للمؤسسة تحديد ورصد المعرفة من مصادرها الخارجية من خلال عدة نقاط هي:

- **مراكز الاستماع:** وهي المؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات دورية عبر الشبكة بين مديري المؤسسات ومدراء وخبراء مؤسسات أخرى ذات علاقة للبحث في المشاكل ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.

- **برامج البحث الذكية على الإنترنت:** وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على موقع الانترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحكام الهائلة من المعلومات المعروض، ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج لفائدتها العالية، ويتم التطوير فيها باستمرار لتصبح أكثر سهولة في الاستخدام.

**2- اكتساب أو توليد المعرفة:** يقصد بها الحصول أو إنتاج معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات، وخطوط عمل جديدة والتشريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة.

ويمكن توليد المعرفة بالاعتماد على عدة نماذج أو طرق منها:

أ - نموذج SECI لتوليد المعرفة: حيث يتم إيجاد المعرفة من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وذلك كالتالي: <sup>2</sup>

- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي.

- من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتسمى الإظهار أو الإخراج.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

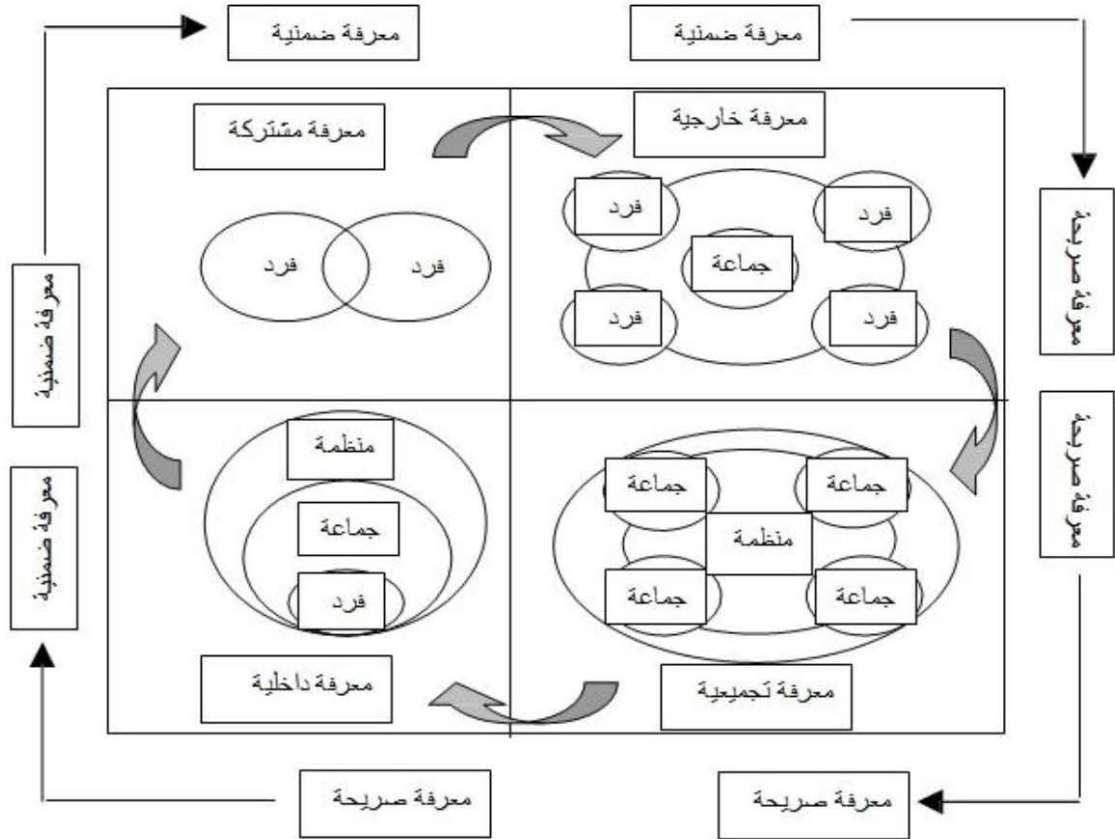
<sup>2</sup> Ikujiro Nonaka, The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review, 2007, p : 165.

- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة وتسمى الدمج.

- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية وتسمى الإدخال أو التضمين الداخلي.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (1-3):

الشكل رقم: (01 - 03): نموذج SECI لتوليد المعرفة



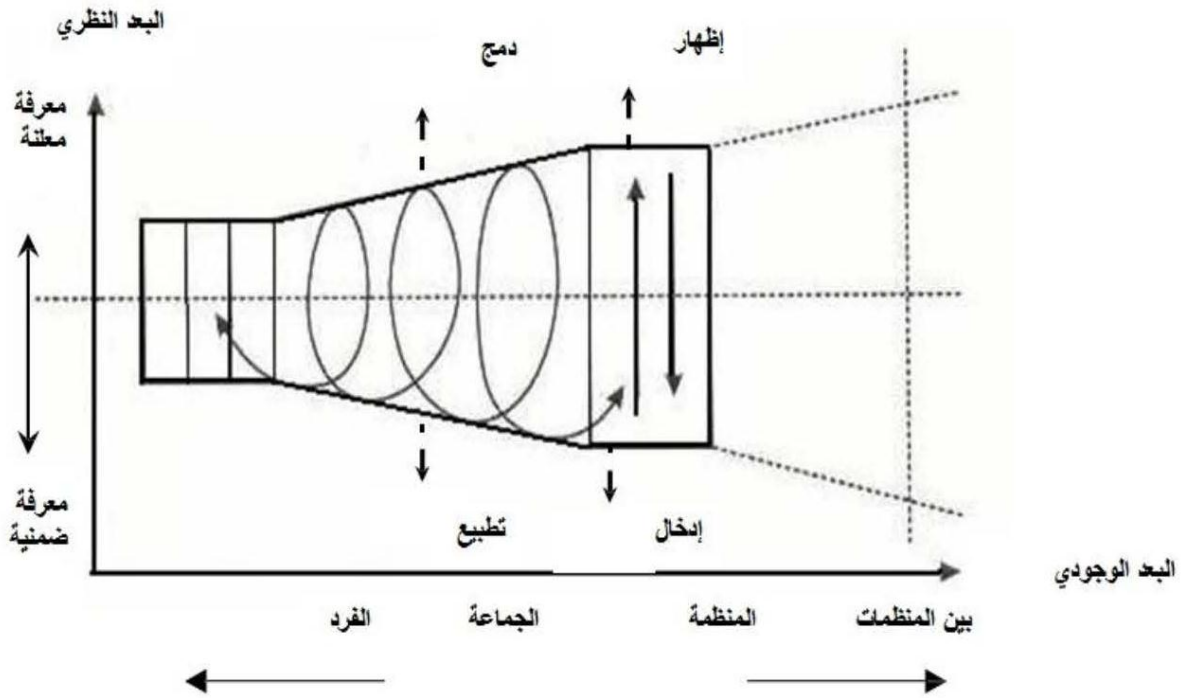
المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى أمين السمراي، "تظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر"، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 207.

ويتضح من الشكل رقم (01-03) كيفية توليد المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والتي تتم في نقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر عن طريق التشارك المعارف فيما بينهما، وفي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق التعبير والتوثيق، وفي دمج المعارف الصريحة والحصول على معرفة جديدة عند تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، وكذلك تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق الممارسة والتجربة.

ب- حلزونية المعرفة: لتوليد المعرفة ضمن هذا النموذج يوجد بعدين، البعد النظري والبعد الوجودي وضمنهما يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة تفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي فهذا اللولب ينشط حينما يحدث تفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الصريحة انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً<sup>1</sup>.

يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (04-01) كالتالي:

الشكل رقم (01-04): حلزونية المعرفة



Source : Adachi Yoshimichi, An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in Term of the Team Linguistic Framework, Bulletin of the Faculty of International Policy, Yamanashi Prefectural University , No 06, 2011,p:29.

يتضح من الشكل السابق أن المعرفة تتوسع بشكل حلزوني مع كل دورة، مما يؤدي إلى تراكم المعارف وتوزيعها عبر مستويات مختلفة في المؤسسة، حيث تبدأ من المعارف الموجودة لدى الأفراد لتنتقل إلى فرق العمل ثم إلى المؤسسة ككل ويمكن أن يحدث أيضاً بين مجموعة من المؤسسات من خلال شبكة العلاقات القائمة بينها.

ويتم توليد المعرفة أيضاً من خلال الاستكشاف وكذا التجربة والإبداع أو من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل، ويتم كذلك من خلال التدريب، المحاضرات، الملاحظات... وغيرها

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة: مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:86.

**3- تخزين المعرفة:** وهي المحافظة على المعرفة وإدامتها والبحث والوصول والاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المؤسسة أن تحافظ على معارفها لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية، فهناك فقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المؤسسة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى لدى المؤسسة، لذلك لا بد من توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المؤسسة عن طريق التكوين المستمر لتعزيز معرفة المستخدمين.

فعملية حفظ المعرفة بعد انتقاءها تكون في شكلين أساسيين هما:

أ- **الأفراد:** المعرفة التي تتواجد عندهم هي المعرفة الضمنية، فهم حفظة الخبرات والمهارات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظام الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب- **الحواسيب:** تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لدقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها وضمانها من التلف والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم.<sup>1</sup>

**4- توزيع المعرفة:** على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفاء، لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين وخبراتهم، فلقد أدركت المؤسسات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت إلى فكرة توزيع المعارف الناجحة والمقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع معارف جديدة، وتبين أن المؤسسات تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات ووكلاء المعرفة... وغيرها.

حيث يجب أن تتوفر أربعة شروط لتوزيع المعرفة هي:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة والتي قد تكون شخصا أو شيئا آخر كالانترنت مثلا.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة ومحتواها وقادرة أيضا على نقلها.
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

إن تدفق وتوزيع المعرفة يتوقف على عوامل تساعد في ذلك ومنها:

- قيمة المعرفة لدى المصدر.
  - الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف.
  - القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.
- هذه العوامل تساعد المؤسسة في نقل المعرفة، لكن هذا لا يعني أنه لا توجد أسباب تعيقها في ذلك من هذه المعوقات نذكر التالي:<sup>1</sup>
- الخوف من حصول الأفراد الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
  - مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
  - مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
  - مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المؤسسة والآخرين للضرر.
  - الشعور بانتفاع الفائدة والمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يرفضوا إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إن لم يكن لديهم إحساس بأن ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

**5- تطبيق المعرفة:** هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيق المعرفة في المؤسسة وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها وقد تمت الإشارة إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة، وأن يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وأن يؤكد على استخدام وإعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية، والحصول على تقارير لينفادي الفجوات، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة والتقنيات خاصة الانترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي الذي يؤدي إلى الابتكار، هذا وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين، فعلمية تطبيق المعرفة يجب أن تعمل في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتعمل أيضا على تحقيق

<sup>1</sup> هيثم علي الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهذه العملية هي هدف إدارة المعرفة فاستثمار المعرفة وتحويلها إلى تنفيذ يميز المؤسسة عن غيرها<sup>1</sup>.

هناك ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي<sup>2</sup>:

أ- **التوجهات**: وهي مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

ب- **الروتين**: والذي يشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

ج- **فرق العمل ذات المهام المحدد ذاتيا**: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

وكلورة لما سبق يمكن القول بأن عمليات إدارة المعرفة هي عبارة عن سلسلة مترابطة من الأنشطة تتمثل في خمس عمليات، تبدأ بتشخيص المعرفة لتحديد ما لدى المؤسسة وما تحتاجه من موارد معرفية وكذا رصد مصادر المعرفة المتاحة داخل المؤسسة وخارجها، تليها عملية توليد المعرفة والتي تتمثل في إنتاج معارف جديدة من خلال البحث، التعلم والابتكار، ثم الانتقال إلى عملية تخزين المعرفة المكتسبة بشكل منظم سواء في وثائق أو قواعد بيانات أو أنظمة مخصصة أو في عقول الأفراد بما يضمن استرجاعها والوصول إليها بسهولة، يليها توزيع المعرفة داخل المؤسسة عبر قنوات الاتصال بما يعزز تبادل الخبرات ونشرها بين العاملين، بعدها تطبيق المعرفة وتوظيفها في اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات وتحسين الأداء، وبهذا تشكل هذه العمليات سلسلة متكاملة تساهم في تعزيز كفاءة إدارة المعرفة وفعاليتها، فهذه العمليات تشكل الأساس الذي تقوم عليه نماذج إدارة المعرفة وتمثل التنفيذ العملي لها، إذ تحولها إلى ممارسات تطبيقية تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص:44.

<sup>2</sup> نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-51.

## المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

تعد نماذج إدارة المعرفة من الأساليب الأساسية التي تساعد المؤسسة في كيفية التعامل مع المعرفة وتترجمها إلى آليات عملية قابلة للتوظيف بما يدعم عملية اتخاذ القرار ويتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذه النماذج متعددة سوف نعرض بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- نموذج "L. BARTON" لإدارة المعرفة:** هذا النموذج يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدره جوهريه، وتظهر في أربعة أشكال هي:

أ- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها، كبراءة اختراع في مؤسسة التصميم.

ب- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.

ج- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة لدى العاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

د- المعرفة قد تكون مجسدة في القيم الصغيرة: للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية.

هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات، الخدمات، العمليات، الأنظمة، الطرق، القواعد والروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم، أساليبهم، علاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما يهتم هذا النموذج بالأنشطة المعيقة للمعرفة والتي تجعل حل المشكلات والحصول على المعرفة وكذا التجربة والابتكار كلها محدودة، لذا على المؤسسة أن تشجع هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية.

**2- نموذج موني إداره المعرفة:** هذا النموذج قدمه "DENMIS E. WINOSKY" يقوم على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، هذه المكونات هي:

أ- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن): وتتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة، إنها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موني لإدارة المعرفة في المؤسسة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 123-131.

ب- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن هذه الأخيرة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

ج- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في المنتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.

د- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

3- نموذج "D.SKYRME": ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين الأولى تتمثل في استخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة ويعبر عنها بأن نعرف ما نحن نعرف، لتجنب إعادة ابتكار أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، أما القوة الثانية فتتمثل في الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار، أما عوامل نجاح في هذا النموذج فهي:

أ- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

ب- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

ج- المعرفة في الأفراد: تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

د- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

هـ- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

و- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

ي- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

4- نموذج مقترح لإدارة المعرفة: من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة، تم تقديم

نموذج مقترحا سمي نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) والذي يتميز بالآتي:<sup>1</sup>

أ- إنه شامل: يكون هذا النموذج شامل لمصادر المعرفة، الداخلية والخارجية، لأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة، ولمجالاتها.

ب- إنه منطقي: وهذا يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة، والبعد الأول يتمثل في التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة، فالتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها، أما البعد الثاني فيتمثل في إنشاء المعرفة الجديدة وهو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة، عملياتها، منتجاتها، خدماتها واستدامتها.

ج- إنه تحفيزي: حيث أن النموذج ذا طابع تسليقي، متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي ففي لحظة زمنية معينة القيمة ساكنة، إلى التدفق المعرفي أي الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المؤسسة، وصولاً إلى المعرفة كميزة، معناه تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويشتمل هذا النموذج مجموعة مراحل تتمثل في مرحلة الاهتمام بالمعرفة، مرحلة وعي المعرفة، تحديد أصول المؤسسة، تحقيق ميزة المعرفة وصولاً إلى تعظيم وتحقيق رافعة واستدامة المعرفة، أما آليات عمل هذا النموذج فتتمثل في آلية الانتقال من تحديد المعرفة إلى عمليات المعرفة في حين تتمثل الآلية الثانية في الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية سواء في التعامل مع المعرفة كميزة تنافسية أو في تعظيم هذه الميزة من خلال توليد معارف جديدة واستثمار ما لديها من معارف ضمنية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية.

مما سبق تبين أنه هناك نماذج ركزت على البعد التنظيمي، وأخرى اولت اهتماماً بالجانب الاجتماعي والثقافي، بينما ركزت نماذج أخرى على البعد الاستراتيجي لربط المعرفة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذا التنوع في النماذج يسمح للمؤسسة باختيار النموذج الأمثل أو المزج بين أكثر من نموذج بما يتوافق مع طبيعتها وأهدافها، وهناك نموذج مقترح يحاول أن يجمع بين مزايا العديد من النماذج في إطار متكامل وشامل ويحقق التوازن بين الأبعاد الثلاثة، مما يجعله قادراً على دعم المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 127-128.

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة.**

إدارة المعرفة كغيرها من الأساليب الإدارية الأخرى هناك عوامل تؤثر فيها إما إيجابا أو سلبا، حيث لها مجموعة من العوامل تساعد على نجاحها كما لها عوائق تحيل دون تطبيقها.

**1- عوامل نجاح إدارة المعرفة.**

هناك مجموعة من العوامل تؤثر إيجابا على تطور إدارة المعرفة وبشير "WIIG" بهذا الصدد إلى عاملين وهما:<sup>1</sup>

**أ- العوامل الخارجية:** وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمؤسسة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- **العولمة:** التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، مما أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى المؤسسات الأكثر فعالية، فقد برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات الزبائن:** وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات الزبائن مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات؛

- **زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المؤسسات تنافسا شديدا في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء ميزة تنافسية قادرة على المواجهة؛

- **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مواكبة عمليات التطور في حاجات ورغبات الزبائن والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

**ب- العوامل الداخلية:** وتتوفر هذه العوامل داخل المؤسسة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها ما يلي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 177-178.

- حدوث **اختناقات في فاعلية المؤسسة**: حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المؤسسة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المؤسسة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وفريق عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فعال.
- **تزايد القدرات التقنية**: حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.
- **فهم الوظائف المعرفية**: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

يتوقف نجاح إدارة المعرفة على مجموعة من العوامل والتي يمكن تصنيفها إلى داخلية وخارجية، فالعوامل الداخلية توفر الأرضية اللازمة لتعزيز فهم العمليات المعرفية بما يخدم الأهداف التنظيمية، أما العوامل الخارجية فتعتبر فرصة للمؤسسة لتطوير مواردها المعرفية، تكامل هذه العوامل الداخلية والخارجية يعتبر شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة وجعلها خيارا استراتيجيا يضمن بقاءها وتفوقها.

## 2- عوائق تنفيذ إدارة المعرفة

رغم وجود عوامل تساعد على نجاح إدارة المعرفة والتي دعمت وساعدت على تبني هذا المفهوم في المؤسسات وسهلت ممارسة عمليات إدارة المعرفة، إلا أنه توجد بعض الصعوبات التي تعيق تطبيقها نذكر منها:

يشير الباحثان **Ichijo et Nonaka** إلى سببين رئيسيين للصعوبات التي تعترض المؤسسات في تنفيذ إدارة المعرفة وهي<sup>1</sup>:

- إن الأنظمة التقليدية للإدارة لا تلائم إدارة المعرفة ويجب مراجعتها حتى يمكن إدارة كفاءة المؤسسة التي تركز على المعرفة بفاعلية وامتياز، يجب إعادة دراسة ومراجعة الأفكار التقليدية عن الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والشؤون المالية والتسويق لأجل إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي بالإبداع.

- يبقى تأثير التطبيق العملي للإطار النظري لإدارة المعرفة على الواقع في بيئة الأعمال الحقيقية غامضا، وذلك لأن هناك مبادرات بحثية قليلة جدا تحلل الكيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة في التغلب على العوائق التي تعترض رؤساء المؤسسات الآن، ونتيجة لهذا فإن المديرين لا يقومون بتطبيق إدارة

<sup>1</sup> Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, « Knowledge Creation Management : New Challenges for Manager », New York, Oxford University Press, 2007,p :04.

المعرفة على قضايا الأعمال الحقيقية، وبالتالي يخفقون في تعلم الكيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة في حل قضايا الأعمال الهامة كالحوكمة وإدارة التغيير في المؤسسات.

وأيضاً هناك بعض الصعوبات التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات وهي<sup>1</sup>:

- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.

- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ويمكن إضافة أنه عدم وجود دعم من طرف الإدارة العليا لتطبيق عمليات إدارة المعرفة يعيق من نجاحها، كذلك حداثة مفهوم إدارة المعرفة جعل إدراك العاملين بالمؤسسة في كل المستويات غير كاف، بالإضافة إلى عدم وجود تكامل بين عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

ويمكن القول أن المؤسسة تواجه مجموعة من العوائق عند تطبيقها لإدارة المعرفة مما يحد من فعاليتها ويعرقل تحقيق أهدافها، فمنها العوائق البشرية والثقافية، العوائق التنظيمية والتقنية وأيضاً العوائق المالية، كلها عوامل تساهم في عرقلة تدفق المعرفة بين الوحدات والأقسام داخل المؤسسة، وتجاوز هذه العوائق يتطلب دعم الإدارة العليا وثقافة تنظيمية محفزة واستثمارات تكنولوجية توفر البنية التحتية والأدوات الرقمية اللازمة، بما يضمن بيئة معرفية متكاملة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

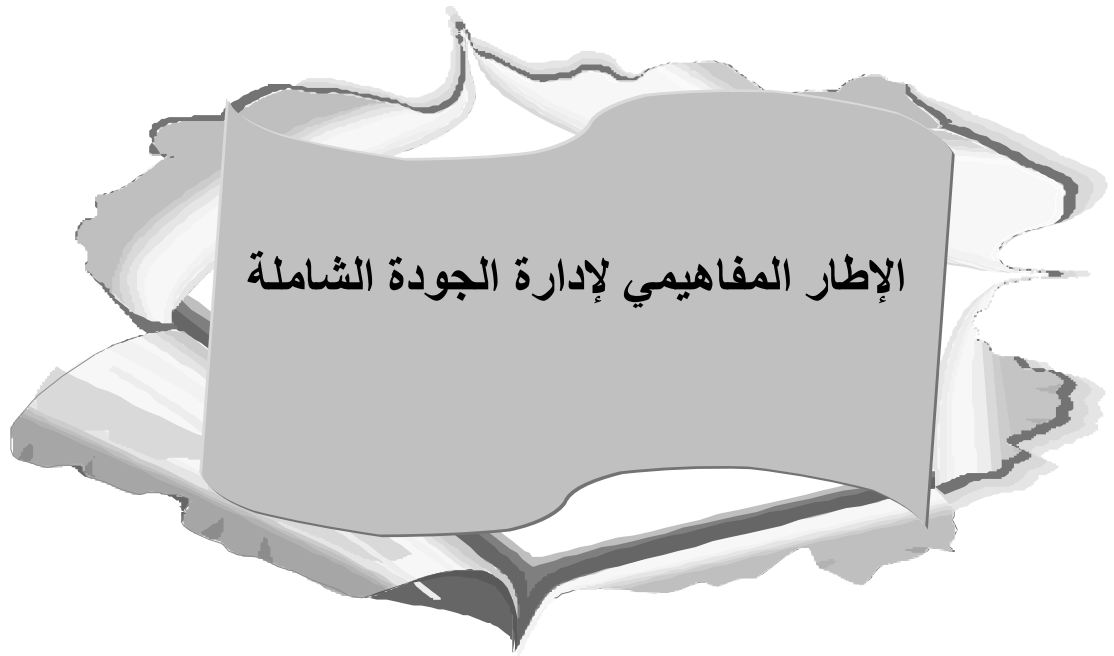
<sup>1</sup> هيثم علي الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

## خلاصة الفصل الأول

بعدما تناولنا في هذا الفصل جملة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالمعرفة، وإدارتها فإننا نخلص إلى أن المعرفة لقيت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين لما تتميز به من خصائص تكسبها مكانة جوهرية وتفرقها عن البيانات والمعلومات حيث يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو من الخبرات والمهارات المتراكمة في عقول الأفراد، هذا ما يبين أنه يوجد معرفة صريحة وهي المعبر عنها كمياً، ومعرفة ضمنية متواجدة في عقول الأفراد، إذ كلهما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار وتشجيع الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية، فهذا الدور الذي أصبحت تلعبه المعرفة استوجب على المؤسسات ضرورة وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك بتبني أسلوب إدارة المعرفة.

فإدارة المعرفة تعتبر توجه إداري استراتيجي ظهر نتيجة للتطورات الفكرية المعاصرة وهي الأسلوب المناسب لأي مؤسسة تريد من النجاح والاستدامة في عملها وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين، حيث يمكنها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً يتطلب توافر بنية تكنولوجية حديثة وموارد بشرية ذات كفاءات عالية وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار وهيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال وتبادل المعرفة بين الأفراد في المستويات الإدارية للمؤسسة، فتبني وإطلاق مشروع تطبيق إدارة المعرفة يتوقف على سلسلة من العمليات التي تضمن إنتاج وتوظيف المعرفة بشكل منهجي وفعال، ولتبسيط وتوضيح هذه العمليات طورت مجموعة من النماذج لتوجيه المؤسسة وتوحيد الجهود بما يحقق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن هذا لا يمنع من وجود مؤثرات حاسمة في نجاح أو فشل إدارة المعرفة بالمؤسسة، ومن أجل ضمان استمرارية النجاح و مواجهة العقبات التي تعترضها في الواقع، يستحسن تكامل إدارة المعرفة مع أساليب إدارية أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة لتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتهيئة بيئة مناسبة لتوليد وتطبيق المعرفة وتقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين مما يعزز فرص نجاح إدارة المعرفة بشكل مستدام وضمان تحقيق الأهداف المشتركة، وفي هذا السياق سنتطرق في الفصل الموالي للإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة .

# الفصل الثاني



الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

## تمهيد

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية العديد من التغيرات التي يشهدها عالم الأعمال؛ حيث وجدت نفسها أمام بيئة تنافسية معقدة وغير مستقرة، وتسارع نحو الابتكار والتكنولوجيا، إضافة إلى زيادة ضغوطات الأسواق العالمية، مما فرض على المؤسسات تحدي البقاء والاستمرارية في ظل هذه الأوضاع. وهنا برزت الحاجة إلى حلول تخلصها من هذه التعقيدات وتمكنها من مواكبة هذه التغيرات والاستجابة السريعة لها. فكان المفهوم الحديث للجودة أحد أهم هذه الحلول؛ حيث أصبح مفهوم واسع يركز على تلبية رغبات الزبائن، وكسب رضاهم كمحور رئيسي للجودة. وفي هذا السياق، ظهرت إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري يعمل على تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين؛ لأنها أسلوب فكري وعملي له أبعاد تحليلية وأفكار إدارية متطورة، فهي تنظر للمؤسسة من عدة زوايا وظيفية واسعة، وتتبنى رؤية شاملة تركز على تحقيق الجودة في جميع مستويات المؤسسة وفي كل عملياتها، وتسمح بإمكانية التغيير في طريقة التفكير وأسلوب القيادة ونمط التسيير، وأيضاً ثقافة المؤسسة. كما تركز على المرونة في كيفية تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة وبيئتها الخارجية. ومن هذا المنطلق اتجهت العديد من المؤسسات للبحث عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظامها الداخلي وسخرت كل جهودها لنجاح هذا التطبيق، وقد نجدها تستعين في أغلب الأحيان بمواصفات دولية معتمدة مثل نظام الايزو ISO 9000 لتدعيم ذلك النجاح، وبالتالي دخول منتجاتها للأسواق الدولية والعالمية.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث وهي:

- المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثاني: نماذج، أدوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الرابع: المواصفات الدولية القياسية ISO وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

إن التركيز على السعر والكمية لم يعد كافيا لضمان بقاء المؤسسة في السوق، حيث أصبحت الجودة تكتسب أهمية متزايدة وتمثل عاملا رئيسيا في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وقد مر مفهومها بعدة مراحل وصولا إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد بدورها من الأساليب الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين نظرا لما تتميز به من خصائص ولما تحققه من أهداف، فهي تقوم على مجموعة من المبادئ تسعى لتنظيم عمل المؤسسة وتوجيهها نحو تطبيق نظام الجودة بشكل فعال.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

تعد الجودة من المفاهيم الأساسية التي لقت اهتمام كبير من قبل الباحثين في مختلف مجالات الحياة، وقد مر مفهومها بمراحل متعددة وكل مرحلة استغرقت مدة زمنية معينة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة، سوف نتطرق إلى مفهوم الجودة ثم ابراز المراحل التي مر بها مفهومها.

## 1- مفهوم الجودة

الجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء، أما الجودة اصطلاحا فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه<sup>1</sup>.

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، الجودة ليست ابتكارا جديدا فقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار، التماثيل، القلاع والقصور وذلك إما لغرض التفاخر بها أو لاستخدامها لغرض الحماية، وحديثا وبعد تطور علم الإدارة وظهور الثورة الصناعية والمؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة<sup>2</sup>.

- جاء في قاموس Oxford American Dictionary بأن الجودة هي: "درجة و مستوى التفوق"<sup>3</sup>.

- عرفت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الجودة بأنها: "مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة في تلبية حاجة معينة"<sup>4</sup>.

- تم تعريفها على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمنا"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 07.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 15-16.

<sup>3</sup> ناظم حسن عبد السيد، "محاسبة الجودة: مدخل تحليلي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 18.

<sup>4</sup> فتحي أحمد يحيى العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 27.

<sup>5</sup> Terfay Nassima, "Démarche Qualité dans L'entreprise et l'analyse des Risques", Edition Houma, Alger, 2004, p:13.

يلاحظ من التعريف السابق أن الجودة هي مجموعة من المزايا المتوفرة في المنتج قادرة على تلبية حاجات المستهلكين وإرضاءهم.

- وتعرف الجودة أيضا بأنها: "تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة"<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه كلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لاحتياجات الزبون كلما كان هذا المنتج ذا جودة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة بأنها مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المنتج والتي تؤدي إلى تلبية حاجات العملاء والحصول على إرضاءهم وكسب ولاءهم.

## 2- التطور التاريخي للجودة

مر مفهوم الجودة بعدة مراحل تاريخية، تطور فيها تدريجيا من جودة الحرفة إلى منظومة متكاملة لإدارة الجودة، ويمكن تلخيص أبرز مراحل هذا التطور فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي: وتسمى كذلك بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث اتسم الإنتاج بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، فيتم إنتاج المنتج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسئولاً عن صنع المنتج ككل في الغالب، وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل الحرفي المسئول عن المنتج وإتقان العمل، حيث أن الجودة التي يحققها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل.

ب- المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال: وتسمى كذلك بمرحلة ما بعد الثورة الصناعية، مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة، بدأت هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، فقد جاءت هذه الأخيرة بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسئولاً عن كل المنتج بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، وبذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسئولاً على التحقيق عن إنجاز الجودة المطلوبة.

ج- المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص: وتسمى بمرحلة الإدارة العلمية، مرحلة ضبط الجودة والتفتيش، شهدت الفترة بين 1920-1946 تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيداً، وتزايد في عدد العمال مما أصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من

<sup>1</sup> Pat Kaufman et Cindy Wetmore, "La Bible du Manager Impression Bussiere Saint Amand", France, 1994, p :118

<sup>2</sup> الطائي يوسف حبيب، محمد فوزي العبادي و هاشم فوزي العبادي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 40-45.

قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش أو الفاحص الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها، لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات، ومن أولها شركة Westem Electric تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات AT & T ففي عام 1925 حولت هذه المجموعة العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص منتجات أجهزة الهاتف، وقد ضمت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مهما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة.

**د- المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائيا:** وتسمى أيضا مرحلة ضبط الجودة إحصائيا امتدت من 1946 إلى 1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتيرة الإنتاج ولم يعد الفحص مناسباً 100%، لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة، ففي عام 1924 قدم W. A. Shewhart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دورا أساسيا في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية.

**هـ- المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة :** بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء Zéro Defect يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية، فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، وبذلك هو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر، ولتحقيق الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة وتتمثل في الرقابة الوقائية، الرقابة المرحلية والرقابة البعدية، ومنه يتضح أن تأكيد الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة وباستخدام الأنواع الثلاثة من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء، ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة في الإنتاجية وهذا يعني أن الجودة تعد بمثابة الجدار الواقي للمؤسسة في المجال التنافسي والجسر الذي يوصل المؤسسة نحو تحقيق رضا الزبائن.

**و- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية:** ويرمز لها بـ S.Q.M ظهر هذا المفهوم ما بين 1970-1980 وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة، وقد تبنت شركة (IBM) الأمريكية إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم الياباني وحددت معايير تمثلت في: ( إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه، الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته،

المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء كالأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل)، كما ظهرت هناك شركات عالمية أخرى بعدما كانت تركز على أساس الإنتاج الكبير وبمستوى جودة عادي لغرض غزو الأسواق ومع ازدياد شدة المنافسة توجهت نحو إدارة الجودة الاستراتيجية التي تركز على أن الجودة وإرضاء الزبون هما الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

**ي- المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة:** خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة، Total Quality Management الذي عرفه Feigebaum 1983 سنة بأنه الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع وبأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة، ومع التطور المستمر في استعمال الحاسوب في مجال الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برامج السيطرة على الجودة في السوق، وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتج، وتدقيق جودة المنتج، والمجالات الأخرى ذات الصيانة، وتشهد التسعينات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد لحجات الزبائن، وحقيقة الأمر هو أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى المؤسسة أن تتكيف لتلبية رغباته.

ومن خلال هذا التطور التاريخي لمفهوم الجودة يتضح أن كل مرحلة كانت مكملة للمرحلة التي قبلها، وكل مرحلة برزت لمعالجة مشكلة معينة ظهرت في تلك الفترة منها قلة الإنتاج، التخصص في العمل، تزايد عدد العمال، ارتفاع وتيرة الإنتاج، كثرة العيوب، المنافسة الشديدة وارتفاع في رغبات الزبائن مما جعل الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة للحصول على رضا زبائنها وتعزيز سمعتها وتحقيق نجاحها على المدى الطويل، وفي العصر الحديث أصبحت الجودة ضرورة استراتيجية مرتبطة برؤية ورسالة المؤسسة ومدمجة ضمن ثقافة المؤسسة ومحورا رئيسيا في اتخاذ القرارات، فهي تدعم الابتكار وتسعى لتوجيهه نحو ما يحتاجه السوق لضمان ولاء الزبائن.

### المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

في ظل التحولات السريعة التي طرأت على بيئة العمل ومع تطور المفاهيم الإدارية ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج إداري جديد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والإداريين، سوف نتطرق في هذا المطلب لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ثم إبراز الأهمية التي تحظى بها.

#### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كغيره من المفاهيم الإدارية التي تعددت تعريفاتها وفقا لاختلاف زاويا النظر إليها من قبل الباحثين وذلك حسب اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم، سنحاول تقديم بعض هذه التعاريف فيما يلي:

- عرف معهد المقاييس البريطاني **British Standards Institue** إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".<sup>1</sup>
- من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تطبيق وظائف الجودة فقط، وإنما تعبر عن التفاعل المتبادل والمتداخل بين الأنشطة في المؤسسة، فهي عملية مركبة شاملة أساسها الالتزام بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل.
- وقد عرفها معهد الجودة الفيديرالي بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وأداء المؤسسة".<sup>2</sup>
- يشير هذا التعريف إلى الشمولية من خلال التركيز على الجودة بداية من معرفة رغبات وحاجات المستهلكين وصولاً إلى تحقيق رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة، وهذا يجب أن لا يكون هدفاً محددًا تحققه المؤسسة ثم تنساه بل يجب أن يكون هدفاً طويل المدى من خلال تحسين الجودة باستمرار، فإدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً محددًا يحقق وينتهي الأمر، وإنما غاية متواصلة ومتغيرة حسب حاجيات الطلب الذي ينمو ويتحسن باستمرار.
- عرف **N.Chorn** إدارة الجودة الشاملة بأنها: "أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات".<sup>3</sup>
- يتبين من التعريف السابق أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يضع رضا الزبون في قائمة الأولويات، ويعزز ذلك بالالتزام الكامل بالتحسين المستمر والإبداع في كل مناحي العمل كونه أسلوب تفكير مختلف.
- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "عبارة عن نظام إداري يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العملاء بأقل تكلفة".<sup>4</sup>
- يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام شامل توضع فيه الخطط اللازمة لتحقيق متطلبات واحتياجات المستفيدين من خلال تفاعل مجموعة الأنشطة والعمليات والتركيز في تنفيذه يكون معتمداً على مجموعة من المتطلبات.
- عرف **John Oak Land** إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2010، ص: 22.

<sup>2</sup> الوادي محمود حسين ونزال عبد الله سمحان حسين، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 21.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات وسوسن شاكر مجيد، "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 22.

<sup>4</sup> Jean Brillman, "Les Meilleurs Pratique de Management ", 3<sup>eme</sup> Edition, Edition D'organisation, Paris, 2000, P :217.

<sup>5</sup> حسن أحمد الشافعي، "معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص:

- عرف Goetsch and Davis إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل لأداء الأعمال من خلال تظافر جهود جميع الأفراد العاملين، والعمل على تحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"<sup>1</sup>.

ونلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما يشتركان في كون إدارة الجودة الشاملة تعبر عن فكرة أساسية ألا وهي المركز التنافسي، حيث تقوم بنشر الوعي داخل المنظمة وتحمل المسؤولية من طرف جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، في حين نجد التعريف الثاني أشار إلى أنه هناك علاقة بين التحسين المستمر والقدرة التنافسية بحيث أن إدارة الجودة الشاملة يعد مدخلا إداريا لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها، خدماتها وعملياتها، فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار عالية ويقلل من تكاليف التسويق وبالتالي الزيادة في الكمية المباعة ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة وهذا ما يشجع على التنافس.

- يعتبر **Suzanne Brocka**: "إدارة الجودة الشاملة أسلوبا لتحسين الأداء بشكل مستمر في جميع مستويات العملية، وفي جميع وظائف المنظمة باستعمال جميع الموارد البشرية والرأسمالية المتوفرة أحسن استعمال"<sup>2</sup>.

ويظهر لنا من خلال هذا التعريف أن تحسين الأداء يعتمد على التوجهات المشتركة لفرق العمل الجماعية في تكثيف الجهود البشرية والمادية المتاحة لتحقيق هذا التوجه الهادف باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية للتحكم بجودة المنتج وهذا ضمن التوجهات العملية لإدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال تعريفات السابقة الذكر يمكن أن نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير المنظمات الإنتاجية والخدمية، كونها تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي يجتنب هدر الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويزيد الرضا ويدعم الابتكار، فهي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل وذلك بتوفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد على تحقيق النتائج المرضية وتدار من الإدارة العليا بإشراك العاملين فهي تعنى بالبحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من التعرف على احتياجات الزبون وصولا إلى إشباع حاجاته و نيل رضاه سعيا منها إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وبعد توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات، والجدول التالي يوضح لنا بعض أهم هذه الفروقات:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص: 195.

<sup>2</sup> رعد حسن صرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي ومؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2007، ص: 67.

الجدول رقم (01-02): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
أفقي قائم على فرق العمل	عمودي ( تسلسل هرمي واضح)	الهيكل التنظيمي
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل	تركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي، تعاوني (فرق العمل)	فردى	أسلوب العمل
جماعية، شاملة	شخصية، جزئية	المسؤولية
الديمقراطية قائمة على المشاركة	السلطة وإصدار الأوامر	القيادة الإدارية
لا مركزية والتأكيد على تفويض السلطة	مركزية	السلطة
مادي ومعنوي بأن واحد	مادي	التحفيز
مرنة	جامدة	السياسات والإجراءات
الرقابة الذاتية، كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج	الرقابة اللصيقة، كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول	هدف الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردى	التخصص
جماعى	فردى	حل المشاكل
محددة، واضحة ومفهومة	لا تتسم بالوضوح التام	متطلبات العمل
متزامنة، مرحلية وبعديّة	بعديّة	أسلوب الرقابة
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين	الشك	علاقات العمل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والتحسين
النمو والتطوير	الأمان والاستقرار الوظيفى	اهتمام الأفراد
لزرع الولاء والانتماء للمؤسسة	لحب العمل	توجيه الأفراد
التدريب والتطوير المستمرين	التدريب عند الحاجة	تنمية الأفراد

المصدر: عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص: 57-58.

من خلال الجدول تظهر خصائص وأبعاد تميز إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية، فهذه الأخيرة محدودة الفعالية في ظل التغيرات البيئية وإن حققت نجاحا لا يدوم طويلا، فأسلوب إدارتها غير كاف، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري، تواكب تحديات العصر وتدفع بالمؤسسات نحو التميز وتحقيق نجاح مستدام في بيئة عمل متغيرة، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال

معين داخل المؤسسة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة، الوظائف والأنظمة على شكل سلسلة مترابطة ومتكاملة .

## 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة على جميع الأصعدة، سوف نقوم بإبراز أهميتها على مستوى الزبائن وعلى مستوى العاملين وعلى مستوى المؤسسة ككل، وذلك كما يلي: <sup>1</sup>

أ- بالنسبة للزبون: لقد أصبح الزبون في الوقت الحالي أكثر وعياً من السابق، فهو يرى أنه من الضروري القيام بانتقاء المنتج الجيد من السوق بدل الرديء، حيث أن عمليات الشراء ازدادت تعقداً في سلوكيات وعادات الزبائن فقد أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الزبائن في السابق، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه المؤسسات، إلا أن هذه الأخيرة وجدت مخرجاً في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام زبائنها وكنتيجة لهذا غير الزبون وجهته إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

وإضافة إلى ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبائن والأسواق، حيث تمكن إدارة المؤسسة من وضع دراسات حول رغبات الزبائن لتلبي حاجاتهم، كما تعمل على استقبال الشكاوي المقدمة من طرفهم وتحرص على سرعة التسليم وهذا كله لكسب ولاءهم والمحافظة عليهم والحصول على زبائن جدد.

ج- بالنسبة للعاملين: يقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المؤسسة وعليه فإنها تسعى لتجنيد الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات من خلال تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة، وكذا تحقيق مساهمة أكبر للعاملين ومعالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين، وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين في:

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- اختصار الوقت في انجاز الأعمال.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

<sup>1</sup> درادكة مأمون والشبلي طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص: 61-63.

- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
  - تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
  - استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
  - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.
  - توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
  - زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها.
  - رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.
- ج- بالنسبة للمؤسسات: تركز المؤسسات على الجودة عند وضع خططها الاستراتيجية لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسين وتبذل جهودا كبيرة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عنها والتي يمكن حصرها فيما يلي:
- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي يؤثر بدوره على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن الزبون سيكرر شراءها ويقنع الآخرين بها.
  - تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
  - تعمل الجودة على تقليص التكاليف كخسارة قيمة المواد الخام، والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل خاصة في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج، الصابون والأثاث، والتكاليف المرتبطة بالصلاح والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب وأسبابها وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المنظمة لفترة زمنية معينة، والتكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية.
- لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة تبرز من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المؤسسة أصبحت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تضم الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فقط، وإنما تظهر أيضا في تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز عندما تتحسن سمعة المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص: 54-55.

ومن خلال ما تم التطرق إليه يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب إداري شامل يسعى إلى تحقيق الجودة في جميع أنشطة المؤسسة وفي مختلف جوانب عملها مما يعكس مرونته في التطبيق، وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في الإيجابيات التي تحققها على عدة مستويات، حيث تساهم في التحسين المستمر وتحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تركز على الزبون وتسعى لإرضائه وكسب ولاءه من خلال تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع توقعاته ورغباته، كذلك تعمل على تحفيز العاملين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، هذا ما يرفع من مستوى الثقة لديهم ويعزز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، وما يؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة جملة من الخصائص التي تتميز بها والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### المطلب الثالث: خصائص وأهداف إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أساسية، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أبرز خصائصها، ثم نوضح أهم أهدافها فيما يلي:

#### 1- خصائص إدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع الأهمية التي تحظى بها والأهداف التي تحققها إلى مجموعة من الخصائص، حيث تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج فقط كاللتنوير والإنتاج... إلخ، لكن نجد أيضا وظائف الدعم كالتسويق، الموارد البشرية وغيرها...، وكل وظيفة معنية بالجودة خلال كل دورة المنتج، انطلاقا من مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مرورا بالتنوير، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.

- داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسئولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسئولا عن جودة العمل الذي ينجزه أو المجموعة التي ينتمي إليها فالجودة مسؤولية الجميع.

- في إطار إدارة الجودة الشاملة يأخذ في الحسبان جميع حاجات وتطلعات الزبائن، كالأزمة، التكاليف... إلخ؛

- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.

- كل وظيفة توجه مواردها الخاصة المادية، البشرية والتنظيمية نحو التحسين المستمر والوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

- في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة فإن الجودة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة، العمليات والمؤسسة ككل بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة، حيث تتيح هذه الفلسفة الإدارية لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتمميتها وإمكانية التعرف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والمساعدة على إحداث التغيير وقبول التحسينات الصغيرة والمهمة والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم<sup>1</sup>.

- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة كالبقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها، وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا ضمن قائمة الأولويات.

تتسم إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص المتكاملة والمترابطة، تعد بمثابة أدوات عملية تضمن التطبيق الفعلي لأهداف إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، فكل خاصية لها دور محدد في تفعيل الممارسات وتحقيق النتائج المطلوبة.

## 2- أهداف إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جديا في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير المؤسسة وتحسين أداءها، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

أ- **تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:** إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (اعمل الشيء الصحيح من أول خطوة) معيارا ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

ب- **تحقيق رضا العملاء:** تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجري تحديد الأنشطة التي ينبغي تأديتها من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج الذي يتم تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل، التخزين، المناولة، التوزيع و أخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم

<sup>1</sup> يحي برويات عبد الكريم وبلقاسم مصطفى، "مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، ص ص 3-4.

المشورة والنصح والصيانة والتصليح، واعتمادا على ذلك يتم الاحتفاظ بالزيائن الحاليين وجذب الزيائن المرتقبين، إضافة إلى تصميم منتجات جديدة تتسجم مع رغباتهم وطموحاتهم.

ج- **زيادة الفعالية التنظيمية:** نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسينا مستمرا بالاتصالات وإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين<sup>1</sup>.

ويمكن إضافة بعض الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

- المحافظة على حيوية المؤسسة ونشاطها لأن تبني إدارة الجودة الشاملة يعني التجديد والتحسين المستمر فضلا عن التعليم والتدريب، والتكيف الدائم مع متغيرات البيئة وهذا يجعل المؤسسة في حالة حيوية ونشاط مستمرين.

- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب المشاركة الجماعية، وفرق العمل، وتبني تحسين الجودة والتدريب والتعليم المستمر.

- الرفع من القدرة على التخطيط، التحليل واتخاذ القرارات.

- الرفع من كفاية القيادة الإدارية وتوسيع أفقها، وتوجيه تفكيرها.

- جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية.

وعليه فأهداف إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول تفاعل كل من البعد الإنتاجي، الاستراتيجي والثقافي للمؤسسة والتي تساهم في جعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، بما تضمن استمراريته على المدى الطويل.

#### المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المبادئ تشكل ركيزة أساسية وخطوة ضرورية لفهم الأسس التي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة وتضمن تطبيقها بفعالية داخل المؤسسة، سنتطرق لأهم هذه المبادئ فيما يلي:

**1- ثقافة المؤسسة:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على إنشاء ثقافة تنظيمية، بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها وإقامة علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص: 83.

<sup>2</sup> محسن علي عطية، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 86.

العاملين من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.

**2- التزام الإدارة العليا بالجودة:** في بيئة إدارة الجودة الشاملة الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم، ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا.

**3- التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف طويلة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذه لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الاستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر، من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه.

**4- التركيز على العملاء:** لا توجد مؤسسة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها ومعيار النجاح هو مدى رضاهم عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضاهم المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المؤسسة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا عملاءها وذلك من خلال تقديم الخدمات أو المنتجات بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تضمن رضاهم وتكسب ولاءهم، وبذلك تحقق المؤسسة نجاحها وتعزز قدرتها التنافسية<sup>1</sup>.

**5- التحسين المستمر:** إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

**6- المشاركة والتمكين:** مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وتهيئة بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم، وتطوير أداءها واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، كل هذا يعد مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تنشأ مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير.

**7- التدريب :** إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وحتى يتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لهم جميعاً لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم أيضاً من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار، وإعادة الأعمال بحيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة .

**8- تحفيز العاملين:** بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المؤسسة من خلال تقديمهم للأفكار والمقترحات الابتكارية والإبداعية، إذ لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، اتخاذ القرارات اللازمة، إعطائهم الفرصة للإبداع، وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم في مجال عملهم<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هذه المبادئ تشكل الإطار العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فهي توجه مختلف الإجراءات والسياسات نحو توحيد الجهود وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة.

وخاصة لما سبق يمكن القول بأن الجودة لم تعد تركز على فحص المنتجات النهائية ولا تقتصر على مطابقة المواصفات، بل تطور مفهومها ليشمل تلبية رغبات الزبائن وإرضاءهم، وساهم هذا التطور في ظهور إدارة الجودة الشاملة والتي تستمد أهميتها من تركيزها على الزبائن واهتمامها بالعمل الجماعي، وكذا تحقيق التحسين المستمر وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، كما تساهم في زيادة الربحية وتعزيز القدرة التنافسية، وهذه الأهمية تكتسب وتتزايد بتميزها بمجموعة من الخصائص المتكاملة والمترابطة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية، كما تهدف إلى مواءمة الجودة مع أهداف المؤسسة وجعلها مسؤولية الجميع، وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ تتمثل في تشجيع ثقافة الجودة وإشراكها في كافة أنشطة المؤسسة، و تحمل القادة لمسؤولية دعم وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وجعل الجودة جزءاً من خطتها الاستراتيجية، ومن المبادئ أيضاً التركيز على الزبائن والسعي الدائم لتحسين جودة المنتجات للحصول على رضاها، وإشراك جميع العاملين في عملية التحسين وتدريبهم لاكتساب المهارات اللازمة لذلك وتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة لتحقيق بيئة عمل إيجابية تساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، ولتحقيق

<sup>1</sup> فواز التميمي وأحمد خطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001"، جدارا للكتاب وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 28-31.

ذلك لابد من تحويل هذه المبادئ إلى معايير قابلة للقياس والتطبيق مما يسهل من متابعتها عمليا وتستخدم في تطبيقها مجموعة من الأدوات تساعد المؤسسة على تحديد المشكلات وتحليل الأسباب، ويتم تطبيقها وفق مراحل منهجية.

### المبحث الثاني: نماذج، أدوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

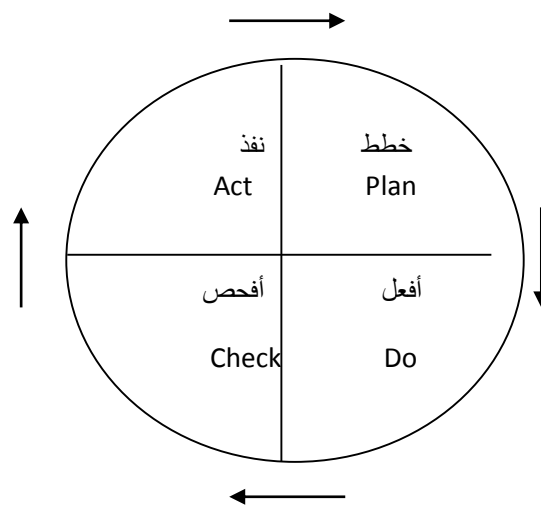
تحتاج المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى نماذج عملية وأدوات تحليلية لتوجيه المفاهيم النظرية والمبادئ العامة نحو معايير محددة وأساليب تحليلية، حيث تهتم النماذج بتحديد العناصر التي يجب أن تركز عليها لتحقيق الجودة الشاملة، أما الأدوات فتبحث في كيفية تحقيق ذلك، وكلاهما يدعم المؤسسة في تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر، كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة المرور بمراحل متسلسلة ترشد المؤسسة للسير وفق نظام عمل متكامل.

### المطلب الأول: أهم نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ظهرت العديد من النماذج لتساعد المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي، طورها العديد من الباحثين في هذا المجال كل منهم ركز على جوانب معينة من الجودة، سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض هذه نماذج كما يلي:

**1- نموذج Edward Deming** : يعتبر هذا الباحث من المفكرين المتميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة، فلقد قدم أفكارا كثيرة خلال سنوات متعددة من العمل ليشرح فلسفته، نذكر منها حلقة ( دائرة) Deming : يرمز لها بـ"PDCA" وهي اختصار لأربع كلمات هي: خطط "Plan"، أفعّل "Do"، أفحص "Check" ونفذ "Act" بناء على التقييم والمراجعة، فهذه الحلقة تحدد الخطوات المنطقية الضرورية لتحقيق الجودة، والتي توضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): حلقة Deming

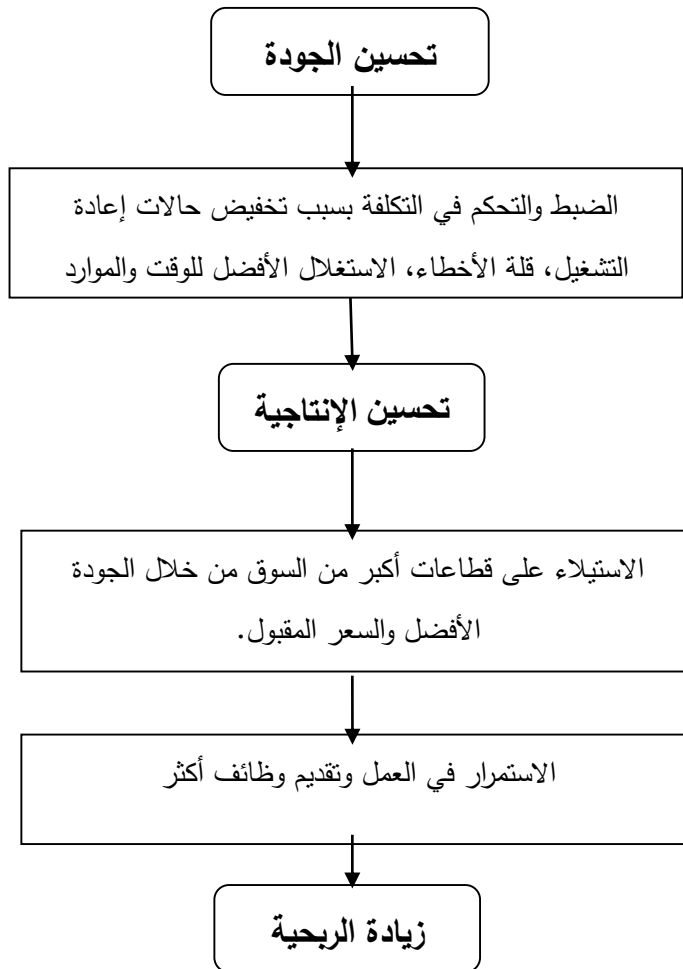


المصدر: محمد عواد الزيادات وسوسن شاكر مجيد، "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:36

من خلال الشكل يتضح لنا ما يلي:

- خطط Plan: خطط لأي تحسين تريد إدخاله.
  - أعمل Do : نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود واكتشف الأخطاء وحدد أسبابها.
  - افحص Check : قس وقيم النتائج واكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.
  - نفذ Act: إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع وأبعد كل شيء حقق فشلا واجعل معايير للنجاح تعتمد على المنظمة جزءا من استراتيجيتها.
- واقترح السلسلة التي تربط الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية والوظائف، فمفهومها قضى على المعتقد السائد آنذاك الذي يشير بأن الجودة والإنتاجية مفهومان متضادان تماما.

الشكل رقم (02-02): سلسلة التفاعل لـ Deming



المصدر: حمدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص: 11.

من خلال الشكل يظهر بأنه عندما تلتزم المؤسسة بتحسين الجودة تقل نسبة الأخطاء وبالتالي القضاء على الوقت الضائع مما يؤدي إلى إنتاج أكثر بتكلفة منخفضة ومنه ترتفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تحقق تغطية واسعة للأسواق بفضل منتجات ذات جودة، مما يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية والتوسع في نشاطاتها بتقديم منتجات جديدة وهذا ما يحقق لها ربح أكبر مع مرور الوقت.

**ج- مبادئ Deming :** التي شدد Deming على وجوب التزام المؤسسة بتطبيقها وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ونشرها من خلال رسالتها إلى المعنيين وأن تعمل على تحقيق التناسق بين هذه الأهداف وبين الخطط الموضوعية.
- تبني فلسفة الجودة وهذا يعني أن على جميع العاملين في المؤسسة أن يلتزموا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الاعتماد على التفتيش (الفحص) في نهاية العملية الإنتاجية كوسيلة لتحقيق الجودة.
- إعطاء الأولوية لجودة المواد المشتراة المستعملة في العملية الإنتاجية والاعتماد عليها لا على الأسعار المنخفضة.
- العمل على تحسين النظام بكافة عناصره وعملياته وأنشطته وذلك بصفة مستمرة.
- تأكيد التدريب وتأصيله في كل مرحلة من مراحل العمل لأن العاملين بحاجة إلى امتلاك المهارات الصحيحة اللازمة لجودة العمل والإنتاج.
- إيجاد القيادة الإدارية الفعالة المتمكنة من تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وفلسفتها في إدارة عمل المؤسسة التي توفر الدعم اللازم للعاملين.
- كسب الثقة ونزع الخوف من نفوس جميع العاملين في المؤسسة.
- تمنع العوائق التي تفصل بين وحدات التنظيم وتزييل الحواجز الإدارية بين الإدارة والأقسام.
- تجنب واستبعاد الشعارات غير العملية وعدم الضغط على العاملين.
- عدم وضع الأهداف الرقمية لأنها تحدد العامل بإنتاج كم معين من السلعة يجعله يشدد على الكم لا على النوع.
- دعم اهتمام العاملين بعملهم والقضاء على جميع العوامل التي من شأنها أن تؤثر سلباً على ذلك.
- إعداد برنامج قوي للتدريب والتعليم، وتوفير التنمية الذاتية لكل عامل في المؤسسة.

<sup>1</sup> محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 73-75.

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية الضرورية وإجراء التغييرات اللازمة في هياكل المؤسسة للتحويل نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

لخصت المبادئ السابقة الذكر وجهة نظر **Deming** فيما يخص المطلوب عمله من المؤسسة لغرض تحقيق التحول إلى مستوى عال للجودة.

**2- نموذج ثلاثية الجودة لـ Joseph Juran:** مؤلف ومستشار في الجودة، ألف العديد من الكتب في إدارة الجودة الشاملة نالت الاهتمام من قبل الكثير في العالم ، وأول كتاب نشر له تكلم عن ضبط الجودة كان في عام 1951 كما قدم العديد من المحاضرات في إدارة الجودة، حيث كان مساهما رئيسيا في مساعدة اليابانيين لتحسين جودة إنتاج، فقد قام بتدريسهم مبادئ الجودة، كما كان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من المنظمات اليابانية، وكان اعتقاده كبيرا في التزام الإدارة العليا ودعمها للجودة وكذلك للعمل الجماعي<sup>1</sup>، وقد قام بتحديد الدور الذي ينبغي أن تقوم به الإدارة على مستويين: فالأول على مستوى المؤسسة ككل، حيث يجب الاهتمام بكافة الجوانب التي تتعلق بمعالجة قضية الجودة كفلسفة عامة للمنظمة، ولذا رأى **Juran** أنه هناك حاجة ضرورية إلى إدارة الجودة على مستوى المؤسسة ككل، وأما المستوى الثاني فيكون على مستوى إدارة الإنتاج، وهنا ركز العالم على ثلاث عمليات أساسية خاصة بالجودة<sup>2</sup>، والتي سميت بثلاثية الجودة لـ **Juran** والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

- تخطيط الجودة على أن يتم في ضوء تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق الجودة في ضوء المتطلبات المحددة للمستفيدين والمستهلكين، مما يتطلب وضع خطة عمل سنوية تتضمن الأهداف وتحديد الأولويات وتقييم نتائج الخطط السابقة.

- مراقبة الجودة: يرى **Juran** أن الرقابة على الجودة عملية ضرورية لتحقيق العمليات الإنتاجية، كما يشدد على الحد من العيوب والمشكلات التي يمكن تجنبها قبل حدوثها، فيتم إجراء تقييم الأداء الفعلي في المؤسسة ومقارنته بالأهداف الموضوعية، ومنه تحديد الانحرافات ومعالجتها.

- تحسين الجودة: كان **Juran** يرى أن عمليات التحسين تمثل أساس إدارة الجودة الشاملة، وأن التحسين عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي عند مستوى معين، وأن عملية التحسين يجب أن تشمل جميع العمليات والعاملين، وبعد هذا الباحث أول من صنف العملاء إلى عميل خارجي وآخر داخلي.

<sup>1</sup> ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص:32.

<sup>2</sup> محمد أحمد حسان، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص ص: 71-72.

<sup>3</sup> محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 77-78.

وأكد **Juran** على تحليل وتركيب تكاليف الجودة لتحليل مناطق التحسين، كما صنفها ضمن تكاليف الفشل، تكاليف القياس وتكاليف الحماية، وأشار **Juran** إلى ضرورة إتلاف النوع الأول من التكاليف، ذلك أنه ليس لها عائد وتحتاج إلى جهود الإدارة من أجل اتلافها.<sup>1</sup>

**3- نموذج Kaoru Ishikawa** : كانت له مساهمة خاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسئول عن نشر مفاهيم حلقات ضبط الجودة، وطور مخطط عظمة السمكة الذي اعتمده لحل مشكلات الجودة واهتم أيضا بجمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من قبل العاملين والمسؤولين عنهم، حيث أكد **Ishikawa** على الإدارة الفاعلة للجودة، واقترح سبعة أساليب أساسية لإدارة الجودة هي: مخطط تدفق العملية، قائمة الفحص، تحليل باريتو، تحليل السبب - الأثر، مخططات التبعر، مخططات الضبط.<sup>2</sup>

**4- نموذج Philip Crosby**: لقد صاغ هذا الرائد عدة أفكار أساسية والتي تعبر عن رؤيته لإدارة الجودة الشاملة ومن أشهرها معيار عدم وجود أخطاء حيث ندى **Crosby** بأن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على معيار أساسي هو منع وقوع أخطاء أي أن تكون صفرا "The Zero Defect"، فالعمل والإنتاج بدون أخطاء هو هدف الإدارة، وهذا يعني وصول المنظمة إلى مستوى الجودة الكاملة ولتحقيق ذلك يتطلب التركيز على: التعليم والتدريب المستمرين، التحسين المستمر للجودة والرقابة الوقائية بدلا من الرقابة العقابية، حيث أن الرقابة الوقائية تتمثل في دراسة فهم وتفاصيل العمليات، ثم تحديد مصادر وقوع الأخطاء وتحديد أنواع الأخطاء المحتمل حدوثها، بالإضافة إلى اتخاذ التدابير اللازمة والكفيلة لمنع وقوع الأخطاء قبل البدء بتنفيذ العمليات<sup>3</sup>.

وقدم **Crosby** قائمة بأربع عشرة خطوة لتحسين جودة أية مؤسسة وهي كالتالي:<sup>4</sup>

- التزام الإدارة العليا بالجودة.
- تحسين الجودة عن طريق تشكيل فريق مكلف بمتابعتها.
- يعتمد على طرق موضوعية مناسبة لقياس الجودة.
- تحديد تكلفة الجودة للتأكد من أن مجالات التحسين والتنظيم وعملياتها تحقق النتائج المرجوة.
- الوعي بالجودة ويتم على كافة مستويات العاملين، وفي جميع العمليات الإدارية.
- الإجراء التصحيحي والذي يعتمد على توفير معلومات عن المشكلات من خلال التقييم ودوائر الجودة من خلال مناقشات العاملين.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات وسوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>2</sup> عواطف ابراهيم الحداد، " إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 46-48.

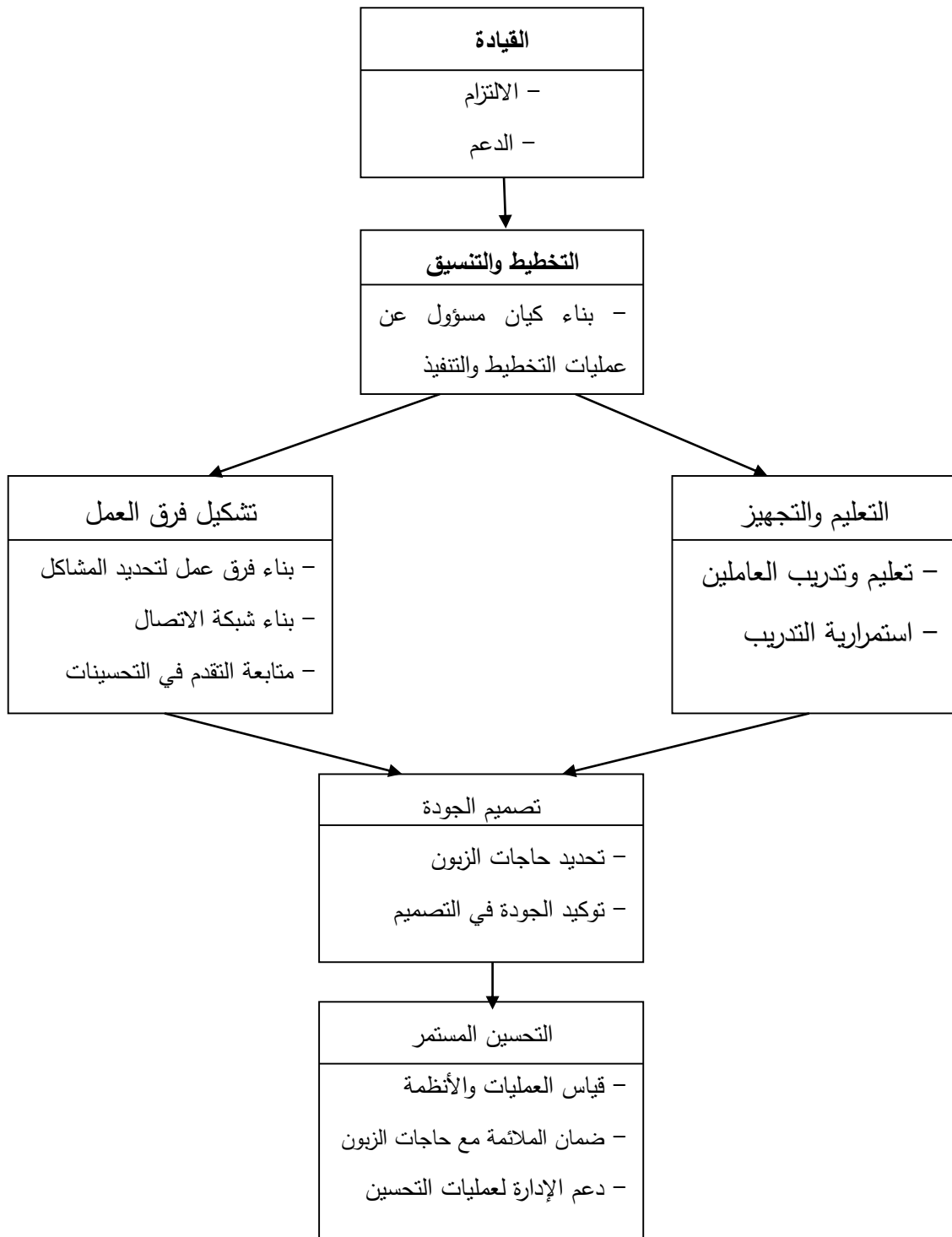
<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات وسوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 45-47.

<sup>4</sup> ضياء الدين زاهر، "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص ص: 101-102.

- التخطيط السليم لمنتج خال من الأخطاء وذلك لتلافي العيوب في المخرجات.
  - تعليم وتدريب المشرفين العاملين في مختلف مستويات الإدارة لإنجاز أدوارهم في برنامج تحين الجودة.
  - تخصيص يوم سنوي يخلو من العيوب والذي يكون بمثابة إشارة للمنظمة بأنه أصبح لديها معيارا جديدا للأداء.
  - تحديد الأهداف بالنسبة للأفراد ولمجموعات العمل، على أن تعلن وتناقش تشجيعا للإبداع الفردي.
  - التخلص من مسببات العيوب وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
  - يتم تقدير من يحققون أداء متميزا أو غير عادي في تحسين مجالات الجودة.
  - تشكيل مجالس الجودة للقيام بعملية التنسيق والاتصال بفرق تحسين الجودة ومشاركتهم في عملهم.
  - الاستمرار في تكرار العمليات السابقة الناجحة في تحسين الجودة من قبل فريق عمل جديد.
- نجد أن **Crosby** ركز على التخلص من العيوب في المنتج ووصف مسؤولية تطبيق الجودة بأنها عامة ومتكاملة، فهي مسؤولية الجميع في المؤسسة والكل يجب أن يعرف بأن مستقبله ومستقبل المؤسسة ككل مرتبطان بمدى تحقيق مستوى الجودة .

**5- نموذج Hamper:** يقوم هذا النموذج بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ستة مراحل متتابعة في معظمها تضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ناجح وفعال وهذا ما سوف يتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): نموذج Hamper لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 173.

من خلال الشكل السابق يتضح أن النموذج عبارة عن خارطة طريق عملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة حيث يتكون من ستة خطوات رئيسية مترابطة ومتسلسلة فيما بينها، حيث تعد كل خطوة منها ضرورية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتحقيق هذا الهدف ليس من مسؤولية قسم معين بل هو جهد شامل لكافة الأقسام الإدارية في المؤسسة، يبدأ بالتزام الإدارة العليا باعتبارها المحرك الرئيسي للعملية، بعدها تأتي مرحلة التخطيط لتحديد الأهداف، وبمجرد وضع الخطة تحتاج المؤسسة إلى التنسيق لضمان تكامل الجهود وحتى يتم تنفيذ الخطة لابد من تدريب العاملين على المفاهيم والأساليب المتعلقة بالجودة ، كما يتم تشكيل فرق العمل من أجل التطبيق الفعلي وهذه الفرق تساهم في التحسين المستمر وضمان تلبية رغبات الزبائن.

ورغم اختلاف فلسفة ومنهجية هذه النماذج، إلا أنها تساهم جميعها في توضيح المفهوم العملي للجودة وتسعى لتحقيق الجودة الشاملة في مختلف جوانب العمل، وتساعد المؤسسات في اختيار النموذج الأنسب لها من حيث الأهداف والبيئة التي تنشط فيها، كما يمكن للمؤسسة أن تدمج بين عدة نماذج للحصول على نظام جودة يتلاءم مع طبيعتها وأهدافها الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتحويل المفاهيم العامة إلى خطوات قابلة للقياس والتحليل والتنفيذ تستخدم أدوات إدارة الجودة الشاملة لتساعد المؤسسة في تطبيق هذا النظام، ولقد تعددت هذه الأدوات حسب حالات العمل المختلفة إلا أن أغلب الباحثين يشيرون إلى أن لإدارة الجودة الشاملة سبع أدوات أساسية، وتتمثل في:

**1- مخطط : Pareto** يشير هذا المخطط إلى أن 80% من المشكلات التي تحدث في المنظمات تكون بسبب 20% من الأسباب والعوامل ، وأن 80% من العوامل لا تساهم في حدوث المشاكل إلا بنسبة 20% فقط ، أي أن هناك قلة مؤثرة من العوامل تؤثر بشكل واضح بالكثرة غير مؤثرة، فوفقا لهذا التحليل فإن الأهمية ينبغي أن تعطى في معالجة المشاكل التي تشكل أولوية أساسية في حدوث المشكلة ولذا فإن ما يتم إجراءه بهذا الشأن هو تصنيف المشكلات وفقا لأنواعها وأولويات أهميتها ، فهناك مثلا مشاكل متعلقة بتلف المواد، انخفاض كفاءة العاملين، عدم توفر الصيانة الوقائية، انقطاع التيار الكهربائي ... وغيرها، ويتم كتابة هذه المشكلات وفقا لأهميتها وحسب أولوياتها من حيث الخسائر الناجمة عنها ومن ثم تعالج وفقا لهذه الأولويات، وقد ثبت عمليا من خلال استخدام هذا المخطط أنه يساهم في تقليص التلف وتقليل التكاليف، حيث يقوم مخطط Pareto على تجميع البيانات الإحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة المترتبة على كل منها، والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تكرارا في الحدوث أو الأكثر نسبيا في الخسارة، فالتكرار يوضح حالة عدم الانتظام التي تعاني منها الفعاليات، وينبغي أن لا ينظر إلى المشكلات بنظرة متساوية، فقد يضيع الوقت في حل بعض المشكلات التافهة التي لا تفسر عن تحسن حقيقي في الجودة، وقد يغفل عن العوامل القليلة الحيوية التي تستدعي الاهتمام الفوري من قبل الإدارة.

**2 - مخطط تحليل السبب - النتيجة:** يسمى أيضا بمخطط عظم السمكة أو مخطط إيشكاوا نسبة إلى أول من أعده Kaoru Ishikawa ، فهذا المخطط يستخدم بشكل رئيسي لتحديد السبب الجذري لمشكلة أو لعلاقة أو لتحليل ما، ويستخدم أيضا لتنظيم واختصار كميات كبيرة من المعلومات وذلك بعرض العلاقات ما بين الأحداث وأسبابها المحتملة أو الفعلية، وهذا التحليل يولد ويصنف الأفكار والفرضيات عن الأسباب المحتملة ضمن عملية محددة أيضا ويساعد الفريق على أن يكون منهجيا في عمله، ويساعد هذا المخطط أيضا على تسهيل دراسة واستكشاف المزيد من الأسباب وعلى التوصل إلى إجماع الفريق على تحديد الأسباب الرئيسية، هذا المخطط لن يشير إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأثر ولكنه سيعرض كل الأسباب المحتملة ضمن قائمة دون معرفة نسبة مساهمة كل سبب من النظرة الأولى، ولكن يمكن إجراء دراسة معمقة حسب كل حالة كخطوة ثانية من هذا المخطط.

**3 - جدول التدفق:** وتسمى أيضا بقائمة الفحص، أو استمارة التدفق، والهدف منها تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ومعدلات تكرارها، سواء كانت مرغوبة أم غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة، وتسهيل عملية جمع البيانات وتنظيمها لتخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء في عملية جمع البيانات ويمتاز بسهولة الفهم ومحاولة معرفة كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة، ويستخدم هذا الأسلوب في جمع وتسجيل البيانات سواء كان على شكل أرقام، أحداث أو صفات بصورة محددة وثابتة، ويسهم في تصنيف تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكراره، ويعتمد على استخدام نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة مما يساعد في تسجيل البيانات بطريقة منظمة وموحدة، وتسهيل اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية، وتساعد قائمة التدفق المحللين على إيجاد الحقائق التي تمكن من تحليل النتائج، إذ يمكن من خلالها معرفة الساعات المتعلقة بالأداء المنجز<sup>1</sup>.

**4 - خرائط السيطرة على العمليات:** تسمى أيضا بخرائط الرقابة، الضبط الإحصائي للعملية وخرائط المراقبة الإحصائية، وهي تتمثل في عرض بياني لنتائج سير العملية التصنيعية خلال فترة زمنية معينة، وتستخدم هذه الخرائط لتحديد ما إذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم وتقع داخل حدود السيطرة الإحصائية، أم أنها خارج نطاق السيطرة وتحتاج بالتالي إلى بعض التعديلات، إلا أنه دائما تحدث هناك انحرافات التي تؤثر على جودة المنتجات، أو جودة العمل ويمكن أن تكون هذه الانحرافات ناتجة عن أسباب عرضية بمعنى الانحراف الذي يحدث في العملية لا يمكن السيطرة عليه، حتى وإن كانت تستخدم نفس العملية التصنيعية بنفس المعايير والمواصفات المعتمدة، نفس طرق الإنتاج، نفس العمال، نفس المواد والآلات، وقد ترجع الانحرافات لأسباب خاصة غير طبيعية تحدث في جودة المنتج خلال العمليات الإنتاجية لأسباب شاذة غير طبيعية وغالبا ما تكون غير اعتيادية وغير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بحصولها وهذا النوع يخفي عند معالجته وتعود العملية إلى طبيعتها، تستخدم خرائط السيطرة بشكل كبير لتحليل العملية الإنتاجية وتعتبر أداة مفيدة في السيطرة على سير العملية الإنتاجية ومنه الرقابة على الأداء،

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 289-308.

وهناك أنواع متعددة منها خرائط السيطرة للمتغيرات التي يمكن قياسها وخرائط السيطرة على المواصفات والتي لا يمكن قياسها.

**5- المدرج التكراري:** يعود تطوره إلى الإحصائي الفرنسي **A . M.GERRY** هو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات، يشير إلى مدى تكرار حدوث الظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها والذي يقوم على المركز، عرض المنحنى وشكل المنحنى، أما الصورة الطبيعية للمدرج التكراري تمكننا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة، وتعمل هذه المدرجات التكرارية عادة من متغيرات كمية كالوقت، الوزن والحرارة ولا تصلح للبيانات الوصفية، وتستخدم لتحديد الأسباب الجذرية، والتحقق من الإنجاز، ويهدف تحليل هذه المدرجات التكرارية لتحديد وتصنيف الاختلافات في البيانات وتطوير تفسير معقول وذو صلة بها، وتمت الإشارة إلى أن المتوسطات الحسابية أو المدى لا تقدم كل الملخصات الكافية عن البيانات، أما المدرج التكراري فيعد أداة قيمة جدا لتحليل البيانات من أجل اكتشاف موقع هذه البيانات والتشتت في المواصفات المتعلقة في الأداء التشغيلي للمنظمة، حيث يتم إعطاء صورة واضحة عن طبيعة ما هو متحقق فعلا ومقارنته ببيانيا وبصورة سريعة مع المواصفات أو المعايير المحددة، وهذا ما يقصد به التحقق من الانجاز إذ بمجرد النظر لطبيعة التوزيع الإحصائي للقيم المتحققة وتكراراتها المختلفة يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بصدد الانحرافات الحاصلة في الأداء.

**6- مخطط الانتشار (التبعثر):** يسمى كذلك بمخطط التشتت ويستعمل لتوضيح العلاقة بين متغيرين ويستطيع تحديد وجود علاقة سببية بينهما لكنه لا يثبتها ويمكن استخدامه في عرض علاقة السبب والأثر، فهو يعكس درجة الارتباط بين متغيرين، هو من أسهل أدوات إدارة الجودة الشاملة والأكثر فائدة لتحديد الارتباط، وتبرز فائدته في تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار، استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة، القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة بين المتغيرين وتتمثل فائدته كذلك في إيجاد المستوى الأمثل من العوامل الموجودة في ضوء العلاقة بين المتغيرين كالعلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات، فهو يمثل أداة ممتازة لقياس الجودة من خلال توضيح كيفية تعلق جانب من المنتج بجانب آخر مختلف.

**7- مخطط التدفق:** يدعى أيضا بمخطط سير الإجراءات، خريطة المسار وسلسلة الإجراءات، هو تمثيل بياني يظهر كيف تجري العملية بشكل متسلسل وذلك بإظهار الخطوات كل على حدا والخطوط الموجودة بينها بوضوح، فهو يبين أين تبدأ وأين تنتهي العملية وأين تبدأ العملية التي تليها، وبذلك يظهر كيف تجري العمليات بالتتابع حيث يتم توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، فهذا المخطط يفيد في كثير من أنشطة العمل بالجودة، فمن الممكن استخدامه لوصف الوضع الحالي والصورة التي يسعى إليها، بالإضافة إلى استخدامه في تحديد المدخلات، الموارد والأشخاص الذين يجب أن يشاركوا في العملية وكذا تحديد المناطق الهامة في جمع المعلومات وتحديد مناطق تحسين الجودة، وإعطاء الافتراضات عن أسباب المشاكل المحتملة والتي يمكن استخدامها لوصف تتابع الأعمال، وذلك باستخدام مجموعة من الرموز المعدة من قبل الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين والتي تعبر هذه

الرموز عن النشاطات الرئيسية التي تتضمن عملية الإنتاج ويوجد عدة أنواع لمخطط التدفق منها على المخططات البسيطة، المخططات التفصيلية وكذا المخطط الإجرائي.

ومن خلال ما سبق يتضح أن أدوات إدارة الجودة الشاملة تستخدم في تحليل البيانات والمعلومات بدقة لاتخاذ القرارات صحيحة والوصول إلى النتائج المرجوة، كما تعمل على تحديد المشكلات وتحليل الأسباب وإيجاد أفضل الحلول للمشاكل مع إمكانية مشاركة الجميع في ذلك، ويتم استخدام هذه الأدوات حسب الهدف المحدد وطبيعة المشاكل المطروحة في كل مرحلة من مراحل التطبيق، كما أن الحكم على فعاليتها يتوقف على حسن اختيار الأداة المناسبة في الوقت المحدد بما يساهم في تحسين جودة المنتج باستمرار وكسب رضا الزبائن.

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتم عشوائيا بل يتطلب المرور بمراحل منهجية تسمح بتحويل المفاهيم النظرية للجودة إلى ممارسة تنفيذية لتحقيق النتائج المرجوة، سنعرض أهم هذه المراحل فيما يلي:

**1- مرحلة الإعداد:** تعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرار بإجراء التغيير، كما تتضمن تقييم مدى استعداد المؤسسة والعاملين بها لهذا التغيير ومواجهته والتغلب على الخوف منه، كما تسعى لمعرفة إذا ما سوف يستفاد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، كما سوف يتم جمع المعلومات التي تحتاج إليها في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتتطلب هذه المرحلة القيام بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا والالتزام بإجراء التحسينات المستمرة.
- يمكن للمؤسسة الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة من ذوي الخبرة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من مستويات مختلفة بالمنظمة مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

**2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** تعتبر هذه المرحلة بداية التجسيد الفعلي للجودة الشاملة، ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة استراتيجية

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

للجودة الشاملة، ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة والعمليات التي تحتاج للتحسين كالقيادة، نظام المعلومات والعمليات التجارية كما تقوم بربط النتائج بالأهداف الرئيسية للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدة نشاطات من أهمها:<sup>1</sup>

- تحليل البيئة الداخلية ورصد عناصر القوة واستغلالها وتحديد مواطن الضعف والقيام بمعالجتها.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً.
- صياغة الرؤية الاستراتيجية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة والتي تتراوح بين خمسة إلى عشرة سنوات.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة والنشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والتي تكون متوافقة مع رسالة المنظمة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار المدير المكلف بالجودة، حيث يكون مسئولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة وتحقيق التعاون بين أعضاء الفريق.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص المنتج المطلوب.
- تصميم خطط التنفيذ مع مراعاة الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات أساسية:
- التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

**3- مرحلة التطبيق:** حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما جاء في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بتظافر جهود كل المسيرين والعمال، حيث تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي، والتي تتضمن الخطوات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين وزوهري جليلة، مداخلة بعنوان " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مداخلة ضمن الملتقى حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 13-14 ديسمبر 2010، ص: 04.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

- انشاء البيئة الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تدريب جميع العاملين على هذه الفلسفة، وذلك من خلال تعليم وتدريب المديرين، والقيام بإنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة واستغلال جميع موارد المتاحة بما ينسجم مع هذه الفلسفة.

- استخدام أدوات حل المشاكل: إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم هذه الأدوات (تحليل العمليات، العصف الذهني، هيكل السمكة وتحليل باريتو).

- الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل تدريب العاملين كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين العمليات.

- تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

**4- مرحلة الرقابة والتقييم:** يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرئية والتي تسمى أيضاً بالرقابة الآنية حيث تحقق المتابعة الدقيقة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما يوجد بعض المؤسسات تستعين بخبراء خارجيين متخصصين في المجال، حيث تعتمد كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من استبيانات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسة لمتطلبات واحتياجات عملاءها، وحتى يكون نظام الرقابة فعالاً وناجحاً، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، كما تتطلب عملية الرقابة ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.<sup>1</sup>

**5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** هذه المرحلة قد تكون فيها المؤسسة قدوة أمام الآخرين، إذ قد تقوم بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة، كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى، بهدف إفادتها والاستفادة منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 217

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 218.

ويشترط أن تكون هذه المراحل مرنة حسب واقع المؤسسة وطبيعة نشاطها، حيث نلاحظ وجوب تسلسلها فلا يمكن انتقال إلى مرحلة معينة دون المرور بالمرحلة التي تسبقها مع تحقيق التكامل فيما بينها بما يحقق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

وخلاصة لما سبق، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر في مختلف جوانب العمل، من خلال تحديد النماذج التي يعتمد عليها لدعم هذا الهدف، ومن أبرزها نموذج Edward Deming القائم على حلقة التحسين المستمر، ونموذج Joseph Juran الذي يركز على تخطيط، ضبط وتحسين الجودة، أما نموذج Ishikawa يعتمد على تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات، في حين يركز نموذج Philip Crosby على تطبيق مبدأ صفر خطأ، ويركز نموذج Hamper على ستة مراحل لتحقيق التحسين المستمر، ويحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى فهم الأدوات الأساسية التي تستخدم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة، من أبرزها مخطط Pareto الذي يحدد الأسباب الأكثر تأثيراً في حدوث المشكلات، ومخطط تحليل السبب والنتيجة الذي يحدد الأسباب الأصلية للمشكلات، أما جدول التدفق فيستخدم لجمع البيانات وتوثيق التكرارات، وتستخدم خرائط السيطرة لتحديد الانحرافات وتحليل ومتابعة استقرار العمليات، بينما المدرج التكراري يحدد مدى تكرار القيم، ومخطط التدفق يظهر تسلسل الإجراءات ويكشف مخطط التبعرش عن نوع العلاقة بين المتغيرات، وتعمل هذه الأدوات مجتمعة في تقليل الانحرافات وتحسين جودة المنتجات باستمرار ويتم ذلك وفق خطوات متتالية بداية بمرحلة الإعداد ويتم فيها نشر ثقافة الجودة بين العاملين مع تلقي الدعم من الإدارة العليا، تليها مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي يتم فيها تحديد الأهداف الاستراتيجية وفقاً لنظام الجودة مع اختيار الأدوات المناسبة للاستخدام وتشكيل فرق الجودة، بعد ذلك يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية والممارسة الفعلية لمبادئ الجودة، بعدها تنفذ مرحلة الرقابة واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وأخيراً يتم توثيق النجاحات وتبادل أفضل الممارسات لضمان استمرار نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة معناه التزام المؤسسة بتهيئة بيئة ملائمة لممارسة نظام الجودة وهذا ما يتطلب مجموعة من الركائز التي تدعم تطبيقها، ولضمان فعالية هذا التطبيق واستمراريته هناك عوامل وممارسات تعزز ذلك، بالإضافة إلى ذلك تطبق الجودة في المؤسسة على جميع المستويات، إلا أن درجة تبنيها يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب درجة استعدادها لذلك، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق فوائد كثيرة للمؤسسة إلا أن هناك صعوبات تعترض تطبيقها.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية داخل المؤسسة سنعرض بعضها فيما يلي:

- 1- **دعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة:** حيث أن التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وضرورة التحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، ولأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما، إلا أنه يصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا والتي تعد عامل التغيير في المؤسسة<sup>1</sup>، لذا نجد الالتزام في أية مؤسسة يجب أن يبدأ من الإدارة العليا ثم الإدارة الوسطى فالإدارة الدنيا والتي يقع عليها مهمة توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال تأكيد ما يلي:<sup>2</sup>
  - دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتحسين أداء المؤسسة ككل.
  - دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
  - بناء رؤية شاملة واستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - وضع الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق الجودة الشاملة في مختلف الميادين.

إذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على تأكيد هذه المرتكزات فإنها لا تستطيع أن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، في حين إذا استطاعت أن تلتزم بهذه الأسس فإن ذلك يحقق للمؤسسة قدرة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- 2- **التدريب والتعليم:** لغرض نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي

1 أ عمر عزوي وأحمد علماوي، " الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال"، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 08/07 ديسمبر 2010، ص: 08.

2 خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2007، ص ص: 131-132.

- تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل، أما عن برنامج التدريب فيمكن أن يتناول عدة جوانب منها:<sup>1</sup>
- الوعي بأهمية الجودة والحاجة إليها في ظل المنافسة المحلية والعالمية.
  - كيفية استعمال أدوات تطبيق الجودة ومستلزماتها.
  - اكتساب الأساليب والمهارات اللازمة لتطبيق الجودة.
  - استخدام أساليب التخطيط وجمع البيانات وتحليلها.
  - استعمال أساليب تحديد المشكلات والوقاية منها ووضع الحلول الملائمة.
  - تعلم مبادئ القيادة واتخاذ القرارات.
  - كيفية التعامل مع الأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء والجودة.

يجب أن تكون عملية التدريب والتعليم مستمرة وتواكب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل لأنها ترفع كفاءة الأداء وتمكن من الحفاظ على مستوى جودة الأداء.

**3- الإدارة الجيدة للموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري في المؤسسة من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل اهتمام من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي وذلك ب:<sup>2</sup>

- توفير الإدارة الجيدة له والابتعاد عن الطرق التقليدية في إدارته.
- التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين والتوظيف، كذلك تقييم الأداء، ووضع برامج التدريب والتحفيز.
- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.
- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

**4- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط القيادي القادر على إدارة وتطوير المؤسسة ويعمل على ترسيخ القيم الجيدة مثل التنسيق، العمل الجماعي، وكذلك هو النمط القيادي المتميز الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، كما يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما إذا كانت الظروف التي تحيط بالمؤسسة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين، وبهذا يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>، لذا يجب أن يتم تأجيل ذلك حتى الحصول على الظروف المناسبة.

<sup>1</sup> محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

<sup>2</sup> شنيني عبد الرحيم، أحمد علمواي ولخضر أوصيف، " إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص: 14

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 206

5- **تشكيل فرق العمل:** يعد العمل الجماعي وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في أنه مهما كان الفرد متمكناً في التنظيم فإن مكانته لا تتجسد في فرديته وإنما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً وشاملاً، كما أن فشلها يعود على العامل كما لو أنه عاطل عن العمل، فطبيعة عمل الفريق هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تكون بعض مهاراتهم متممة لبعضها الآخر، بالإضافة إلى التزامهم بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية المحددة، فالفائدة المكتسبة من تشكيل الفريق تتمثل في تقديم إنجازات هذا الفريق للإدارة العليا مما يعزز مكانته لديها والافتتاع بفاعلية عمله وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت، الجهد والتكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية المستعملة في حل المشاكل، فتفاعل فرق العمل يسمح بالتغلب على المشكلات بالغة التعقيد حيث تعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ تتمثل في:

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين بغية تحقيق الفائدة المرجوة.

- نشر روح التعاون بين مجموعة المحترفين وتوفير المناخ التنظيمي الملائم.

- تطوير آلية التغذية العكسية التي تسمح بمعرفة كل ما يحدث في البيئة الخارجية وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>.

6- **تهيئة مناخ العمل والثقافة المؤسسية:** توفير المناخ التنظيمي الملائم يمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتفوق، فهو يعني إعداد وتهيئة جميع العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مما يساعد على تنشيط أداءهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير، ويساهم بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المؤسسة<sup>2</sup>، مما ينشأ ثقافة تنظيمية جديدة تتسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة حيث تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها...

فالمناخ التنظيمي الذي يتم تهيئته يقوم على مشاركة جميع العاملين في حل المشاكل واقتراح الحلول الممكنة ومواجهة الأخطاء قبل وقوعها، كما يشجع العمل الجماعي ويهتم بإرضاء الزبون والعمل على التحسين الدائم باعتباره أساس للنجاح والتفوق.

7- **إنشاء نظام المعلومات لإدارة الجودة الشاملة:** لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا ويستدعي تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني، أسلوب استقصاء الاتجاهات، بحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها، وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط ومراقبة جميع العمليات داخل المؤسسة بصفة مستمرة<sup>3</sup>، حيث يعمل

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 42-43.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 107.

على مراقبة، تحليل وإيصال المعلومات للعاملين في الوقت المناسب كما يقوم بتحليل المعلومات الواردة من الأسواق، العملاء والاستفادة منها في تحسين الأداء مما يمكن من رفع مستوى الجودة وبالتالي نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن التحسين المستمر يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الدقيقة .

**8- التوجه بفكرة أن العميل يدير المؤسسة:** السعي لتحقيق رضا العملاء والذي يعتبر أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة والعمل كذلك على تعميق فكرة أن العميل هو الذي يدير المؤسسة، فالعميل هو محور كل الجهود ابتداء من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، وأيضاً باعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها، وبذلك لا بد على المؤسسة أن تتخذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، توقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء، كما ينبغي على المؤسسة أيضاً أن تهتم بالأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المؤسسة وبفقد كسب ولائه ورضاه وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة إذ لولاه فإن المؤسسة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال خاصة في ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية لمختلف أنشطتها.

**9- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة:** مشاركة العاملين يعد من العوامل الرئيسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كطريقة متزامنة تجمع العديد من الأفكار لتساعد في عملية اتخاذ القرار وتزيد من شعور العاملين بالانتماء، ولقد استطاعت المنظمات التي تعتمد أسلوب المشاركة من تحقيق التفوق وذلك من خلال تشجيع الابتكار، الإبداع وإنشاء البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية لتثبيت البناء المؤسسي وتحقيق الأهداف المثلى ويتطلب أسلوب المشاركة ما يلي: <sup>1</sup>

- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية.
- التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة مقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم.
- المشاركة تشمل أيضاً الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها.

**10- التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لأن الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت

<sup>1</sup> شنيني عبد الرحيم، أحمد علماوي ولخضر أوصيف، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع إدراكها وتفهمها لبعدها الأساسي لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المؤسسة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء العمليات.

إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات، تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية وهذا يتطلب بالتأكيد تنظيم فعاليات التحسين المستمر.<sup>1</sup>

**11- التحسينات المستمرة:** إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة التطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتحسين والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تحسين مستهدف، ولقد تم التأكيد على مكونات التحسين المستمر بما يلي<sup>2</sup>:

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة خطط، اعمل، افحص، نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

ومن الضروري أن تلتزم المؤسسة بتوفير المتطلبات الأساسية بشكل متوازن، لأن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز على توفير كل المتطلبات الأساسية معا وفي الوقت المناسب، حيث نجد أن كل متطلب يكمل الآخر، فمثلا عند تفعيل متطلب التحسين المستمر لابد من إشراك العاملين والتركيز على العمليات وهكذا لابد من تحقيق الانسجام وفهم الأدوار للوصول إلى أفضل النتائج، فعدم الاهتمام بأي منها قد يؤثر سلبا على تحقيق النجاح.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية التي تبنى عليها استدامة المؤسسة على المدى الطويل، لذا فإن نجاح تطبيقها لا يتحقق تلقائيا، بل بمساعدة مجموعة من العوامل التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة، سنستعرض بعض هذه العوامل فيما يلي:

- تنفادي عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أن تفوض مسؤوليتها لخبراء يتم تعيينهم من الخارج، بل عليها جعل جميع العاملين بالمؤسسة يشاركون في هذا التطبيق.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

- تقوم بتشكيل الفرق وأن يتم بناؤها بشكل صحيح عن طريق تعليم المشرفين كيف يكونون فاعلين وكيف يدربون موظفيهم، حيث يجب أن يترافق كل هذا مع تغيير شامل في ثقافة المؤسسة.
- تقوم بتطوير خطط لإدارة الجودة وأن تعمل على دمج هذه الخطط مع الوظائف الأخرى في المؤسسة كالعلاقات، الموازنات، التسويق والإنتاج... وغيرها.
- تدرك أن تعليمات رواد إدارة الجودة الشاملة مثل **Deming, Juran, Crosby** ... ما هي إلا خطوط عريضة يجب تطبيقها بشكل يواءم حاجاتها وحسب وضعها، حيث يوجد بعض المنظمات تتبع تعليماتهم بطريقة دقيقة دون إجراء أي تغيير أو تعديل عليها.
- تقوم ببناء المهارات عن طريق إرسال موظفيها إلى دورات تدريبية وتعلمهم أنماطاً إدارية مختلفة وطرق التحليل ومهارات علمية يستطيعون استخدامها مما يسمح لهم بتقديم شيئاً مختلفاً عما كانوا يقدمونه من قبل، ولتحقيق كل هذا يتطلب إعطاء الوقت الكافي لذلك<sup>1</sup>.

إن إدارة الجودة الشاملة حققت نجاحات كثيرة في الفكر والتطبيق الإداري وهذا راجع للعوامل التالية:

- التحول من تركيز الإدارة من داخل المؤسسات إلى خارجها ومن النظام الإنتاجي إلى التركيز على الزبون، حيث كانت المؤسسات في البداية تركز على الكفاءة الداخلية في ترشيح النظام التشغيلي وتنظيم المواد والآلات وتدريب العاملين... حيث أن هذه الكفاءة الداخلية كانت تؤدي إلى إنتاج منتجات بوفرة، لكن عند وصولها إلى السوق لا تباع مما دفع المؤسسات إلى التركيز على الزبون.
- النتائج الإيجابية لمبادرات وبرامج إدارة الجودة الشاملة سواء على المستوى الاستراتيجي بعيد المدى أو على مستوى النتائج التشغيلية قصيرة المدى، فقد أشارت الدراسات الكثيرة إلى أن تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى: تحسين القدرات التنافسية للمنظمات ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة، زيادة القدرة على دخول الأسواق العالمية، تحسين علاقات العمل والإجراءات التشغيلية ورضا الزبون، خفض معدلات الإخفاق والتلف والأخطاء وإعادة العمل.
- يمكن القول بأن العمل على إنجاح إدارة الجودة الشاملة ليس سهلاً بل هو أكبر تحدي، حيث أن العوامل المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تضمن بالضرورة نجاح التطبيق في وقت قصير وإنما يتحقق ذلك مع مرور الوقت، وذلك لحتمية إحداث تغييرات في المؤسسة مع الالتزام بخطة وأهداف الجودة.

<sup>1</sup> خضير حمود وروان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 40-41.

**المطلب الثالث: مستويات تطبيق ومستويات تبني إدارة الجودة الشاملة**

مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يقصد بها المستوى التنظيمي الذي تطبق فيه إدارة الجودة الشاملة، أما مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة فيقصد بها المرحلة التي وصلت إليها المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**1- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون هناك استراتيجية خاصة بالجودة ذات تصور واضح لا بد من إيصاله إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتي تتجزأ إلى ثلاث مستويات هي:<sup>1</sup>

**أ- المستوى الأول:** والمتمثل في استراتيجية المؤسسة والتي تحمل بين طياتها الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة التي تترجم رموزها الإدارية العليا التي تمارس التخطيط الاستراتيجي لمستوى المؤسسة ككل وجعل فلسفة الجودة عمل شمولي واهتمام كلي من قبل جميع العاملين في المؤسسة.

**ب- المستوى الثاني:** والمتمثل في وحدات الأعمال والذي ظهر في حالة المؤسسات التي تعتمد على تعدد منتجاتها، إذ يتم تخصيص وحدة أعمال لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة ويطلق عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية وهنا تبدأ تجزئة الخطة الاستراتيجية الكلية إلى مجموعة خطط فرعية وذلك حسب المنتجات بما يحقق الجودة المطلوبة ورسم سياسات واضحة المعالم لتحقيق الجودة الاستراتيجية التي تكون متوافقة مع الاستراتيجية التي توضع على المستوى الكلي.

**ج- المستوى الثالث:** والمتمثل في وظائف المؤسسة و هذا في المستوى يتم التركيز عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد الوظائف في المؤسسة (مثل وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية...) وكيفية تحقيق الجودة في هذه الوظائف بحيث أن كل وظيفة يقع على عاتقها جزء من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإن كل وظيفة لها مهامها وصلاحياتها في التطبيق، فمثلا في إدارة الإنتاج كيف يمكن أن تنتج منتجات خالية من العيوب وما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق الجودة المطلوبة، أما في إدارة التسويق فإن الاهتمام ينصب حول ما هي الطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن وذلك باستخدام الأنشطة التسويقية المثالية في إيصال المنتجات لهؤلاء الزبائن من حيث السعر وجودة التصميم وذلك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومما يضمن تطبيقا شاملا ومستداما لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة هو تكامل وانسجام بين مستويات التطبيق الثلاثة، بدء من استراتيجية الإدارة العليا، ثم الانتقال إلى مستوى وحدات الأعمال، بعدها إلى الوظائف التنفيذية من خلال التواصل الفعال والمستمر.

<sup>1</sup> Michel Porter, " **Compétitive Advantage of Nations** ", Macmillan Presse LTD, Now York, 1990, p :18.

## 2- مستويات تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة

لا شك أن هناك مستويات مختلفة لمدى تبني المؤسسات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويقصد بها قياس مدى تقدم المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع ذلك لمدى تحمس الإدارة واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك للفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فنقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات كما يلي: <sup>1</sup>

أ- **مستوى غير الملتزمون:** حيث يشمل كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة، ويسري هذا المستوى على المؤسسات التي لديها نظام إدارة الجودة ISO 9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة استجابة لضغوطات من العملاء، وتعتبر المؤسسات في هذا المستوى غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسينات الجودة، وتتميز هذه المؤسسات بمجموعة من الخصائص أهمها:

- تركز على معدل العائد على الأصول والمبيعات على حساب المعدلات الأخرى.

- لا تخصص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري.

- غالبية العاملين بها ليس لديهم اهتمام بالجودة.

- يتم دفع الأجور بها على أساس الوحدات المنتجة بدون النظر إلى عدم مطابقة المنتج للمعايير الموضوعية.

- عدم فعالية الاتصالات مع العملاء وكذلك مع العاملين.

- تقوم بتحريك دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب.

- تتبع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراة أو للمنتج النهائي.

في هذا المستوى نجد إدارة المؤسسات تدافع عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحاً جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة، وهذا قد يكون صحيحاً في الوقت الراهن، إلا أن استمرار هذا الوضع كما هو عليه في المستقبل ليس مؤكداً.

ب- **مستوى المترددون:** تسمى المؤسسات في هذا المستوى بالمؤسسات المترددة، وذلك لأن لديهم الاستعداد للتحويل من برنامج للجودة إلى برنامج آخر، وذلك نظراً لحدائثة عهدهم بتحسينات الجودة، حيث لا تتعدى فترة اهتمامهم بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى نجد:

<sup>1</sup> B.G .Dale et al, " Levels of Total Quality Management Adoption ", Managing Quality, UK : Prentice Hall, 1994, p p: 117-126.

- لا يوجد لديها خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين.
- لا تزال الإدارة بها عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 وبين إدارة الجودة الشاملة.
- تولي هذه المنظمات اهتمام أكبر لأنشطة تحسين الجودة.
- دائرة الجودة في هذه المنظمات غير فعالة وليس لها التأثير الكبير في سير الأمور.
- في هذه المنظمات مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يلقى القبول من قبل عدد من المديرين.
- ج- مستوى مستخدمو الأدوات:** في هذا المستوى المؤسسات لديهم الخبرة في تحسين الجودة أكثر من المؤسسات في المستوى الثاني، وفي العادة فإن الخبرة تتراوح بين ثلاثة إلى خمسة سنوات فالمنظمات في هذا المستوى توظف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات، أدوات ضبط الجودة، حلقات لجودة، مجموعات تحسين الجودة وتصميم التجارب، وتتميز المؤسسات في هذا المستوى بالعديد من الخصائص أهمها:
  - ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية في هذه المؤسسات ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة، فبعض هؤلاء المديرين يرون أن تحسينات الجودة ليست من مسؤولياتهم.
  - في هذه المؤسسات تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود للتحسينات.
  - أسلوب الإدارة وقراراتها في هذه المؤسسات رد فعل لما يجري.
  - تركز الإدارة في هذه المؤسسات على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية.
  - منتجات هذه المؤسسات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين عملياتها.
- يلاحظ أن هناك تشابه بين المؤسسات في المستويين الثاني والثالث، إلا أن أهم الفروقات تكمن في أن المؤسسات في المستوى الثاني تحاول أن تجرب مدخلا جديدا بينما في المستوى الثالث فإن المؤسسات تجرب استخدام إدارة جديدة أو طريقة جديدة في نفس المدخل.
- د- مستوى منفذو التحسينات:** بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة المؤسسات لعملية تحسين الجودة تصل هذه المؤسسات إلى المستوى الرابع، وبالتالي فهي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة، ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى نجد:
  - تتبع هذه المؤسسات سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة.
  - تتواجد بهذه المؤسسات برامج تدريب وتعليم طويل المدى لكافة المستويات الإدارية.
  - هذه المؤسسات تمارس أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر.

- تدرك هذه المؤسسات أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين.
- تجري هذه المؤسسات المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.
- إدارة الجودة الشاملة في المستوى الرابع لا تزال تعتمد على عدد قليل من الأفراد للمحافظة على سير واتجاه استراتيجية التحسين، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد للعمل في المؤسسة.
- على هذه المؤسسات إتباع نظام تحفيز فعال وعادل تكسب بذلك ثقة العاملين بها وتدفعهم للبقاء وإزالة فكرة ترك عملهم، وتتمى فيهم روح المبادرة والشعور بالانتماء لها، خاصة وأنها تطبق برامج التعليم والتدريب لكافة العاملين بها، وبذلك حتى وإن فكر عدد قليل في ترك العمل يبقى عمال آخرون ذوي الخبرة يفضلون البقاء بها.
- هـ- **مستوى رابعو الجوائز:** في هذا المستوى تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وجائزة مالكولم بالدريج والجائزة الأوروبية للجودة، ليس بالضرورة أن تكون المنظمة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت فعلاً إحدى هذه الجوائز، ولكن من المفروض أن تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم والقدرات واندماج الموظفين، ومن أهم خصائص هذه المؤسسات نجد:
  - لكافة عامليها لديهم اهتمام بتحسين الجودة.
  - تقوم هذه المؤسسات بإحداث عدد من التغييرات الناجحة.
  - تقوم المؤسسات بإجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية.
  - اعتقاد كافة العاملين بهذه المؤسسات بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.
- و- **المستوى العالمي:** يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إرضاء العميل، وفي هذه المرحلة الناضجة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ أكثر من عشرة سنوات من التطبيق، نجد أن العاملين بالمؤسسة يسعون دائماً إلى رضا العميل وكسب ولاءه.
 

تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة، أسلوب لإدارة الأعمال في كافة المؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى، وتتميز المؤسسات في هذا المستوى بعدة خصائص أهمها:

  - تحقق هذه المؤسسات معدلات أعلى من التفوق والكفاءة.
  - توفير المزيد من الوضوح للعاملين وبناء الثقة بينهم، وكذا تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات هذه المؤسسات.
  - تحظى هذه المؤسسات بسمعة جيدة لدى العملاء والعاملين.
  - مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بالمؤسسة.
- ومما سبق يمكن القول أن تحقيق المؤسسة للنتائج المرجوة من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على تحقيق التكامل بين ما خطط له من أهداف في المستوى الاستراتيجي والخطط الفرعية على مستوى وحدات الأعمال

وتنفيذ المهام اليومية على مستوى الوظائف، وهذا ما يعكس مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، أما عن مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة فيعتمد على زيادة الوعي بأهمية الجودة ومدى التزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، والانتقال من مستوى لأخر يتطلب التزام ودعم القيادة، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتهيئة بنية تحتية للجودة.

#### المطلب الرابع: فوائد وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

منذ ظهور إدارة الجودة الشاملة وبداية تطبيقها في المؤسسات حققت العديد من المزايا وذلك نظرا للنجاحات التي حققتها، إلا أن هذا لا يعني أنها لم تتلقى صعوبات أثناء تطبيقها، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى بعض الفوائد التي حققتها وبعض الصعوبات التي تعرضت لها.

**1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاستخدام المستهدف لها حيث حققت العديد من المكاسب والنتائج المشجعة في هذا المجال حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية<sup>1</sup>:

**أ- تحسين في الربحية:** فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل من الزبائن، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة والقدرة على التنافس، فشعار إدارة الجودة الشاملة هو افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، وتقليل عدد ونوعية الأخطاء وكذا عدم إعادة الأعمال وكل هذا يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاج بأقل التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية.

**ب- زيادة الفعالية التنظيمية:** حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسينا في الاتصالات وإشراك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة ومنه انخفاض شكوايهم وتحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

**ج- كسب رضا الزبون:** إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها وبعدها تفكر فيما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد، وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدء من مرحلة البحوث التسويقية لتحديد المواصفات التي تخص الزبائن مروراً بمرحلة التصميم، مرحلة الإنتاج، النقل، التخزين، المناولة، التوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا الزبون المحتمل من خلال جذب المزيد من الزبائن.
- تصميم منتجات وخدمات تساهم في التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي، محمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205-207.

- تقليل التكاليف المتعلقة بالجودة ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتلف وتكاليف المسائل القانونية وشكاوي العملاء من جودة السلعة و الخدمة المقدمة إليهم.

د- **تقوية المركز التنافسي للمؤسسة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بإنتاجه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يلائمهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على الزبائن بشكل ايجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

هـ- **المحافظة على حيوية المؤسسة:** يتطلب من إدارة الجودة الشاملة عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها وذلك إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

ويحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا الفوائد التالية:<sup>1</sup>

- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في:

- تحقيق النمو وزيادة الأرباح و الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية.

- التركيز المستمر على تحسين العملية وزيادة الابتكارات: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.

إن تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمثل ضمانا للنجاح بل قد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية دون أن يؤدي ذلك إلى النتائج المراد الوصول إليها، وفي أغلب الأحيان ينتج ذلك عن عدة معوقات تعترض المؤسسة، وبالتالي فالاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلزم التعرف على هذه المعوقات ومعالجتها.

**2- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** هناك الكثير من المؤسسات لا تتوفر فيها متطلبات التطبيق مما يجعلها تعاني من عقبات كثيرة تقف حاجزا بينها وبين تحقيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم تضع هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج هذا ما يجعل لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج؛

<sup>1</sup> محمد عبد الروهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص68.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص:49.

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم اتجاهه.
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، بالإضافة إلى الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها، وعدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد حيث يستغرق تحقيق النتائج المهمة والملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فترة طويلة، و للحصول على نتائج سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج .

إضافة إلى ما سبق هناك عوائق أخرى منها:

- الاعتماد كلية على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في حل جميع مشكلات المؤسسة.
- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- عدم قدرة الإدارة الوسطى على تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة التي تضمن نجاح عملية التطبيق.
- مقاومة التغيير من طرف الإدارة أو العاملين خوفا من تحمل المسؤولية ومن زيادة الأعباء.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية يؤدي إلى حدوث تأخر في التواصل مع العاملين وفرق العمل.

لذا على المؤسسة أن تركز جهودها على مواجهة المعوقات التي تعترضها وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك لضمان السير الحسن لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا للخطط الموضوعة.

وكخلاصة لما سبق، يتضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشترط توفر عدة متطلبات ضرورية، مثل التزام الإدارة العليا، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين، وتشجيعهم على العمل الجماعي. ونجاح هذا التطبيق وفعاليتيه يعتمدان على توفر مجموعة من العوامل التي تضمن استمرارية التطبيق وتحقيق النتائج المرجوة على المدى البعيد، وللوصول إلى ذلك تقوم المؤسسة بدمج الجودة مع خطتها الاستراتيجية، وتعزيز التواصل

بين الإدارة العليا و وحدات الأعمال وكذا بين وحدات الأعمال المختلفة، وتطبيق الجودة في الممارسات اليومية على مستوى الوظائف كالإنتاج والتسويق. ويختلف مستوى تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة من مؤسسة إلى أخرى، حيث نجد مؤسسة غير ملتزمة بالتطبيق وهناك من هي مترددة، ومنها التي لديها الخبرة في التطبيق، وكذلك التي تترك أهمية التحسين المستمر للجودة، وهناك من وصلت إلى درجة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهناك من وصلت إلى العالمية، وهذا التطبيق يحقق العديد من الفوائد ابرزها تحقيق رضا العملاء وزيادة الربحية، إلا أن هذا لا يمنع من تعرضها لبعض التحديات مثل مقاومة التغيير وضعف نظام الاتصال وعدم التزام الإدارة العليا، وفي هذه الحالة على المؤسسة مواجهتها والقضاء عليها.

#### المبحث الرابع: المواصفات الدولية القياسية ISO وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات نظاما إداريا شاملا يسعى إلى تحقيق الجودة في جميع مستوياتها الإدارية، بما يضمن جودة المنتجات ويلبي احتياجات الزبائن. لكن هذا لم يعد كافيا؛ بل يجب على المؤسسات أن تضمن جودة النظام والإدارة، باعتبارهما أكبر ضمان للجودة الشاملة على المدى البعيد، وإعلانا صريح لتأكيد الجودة من خلال اعتماد مرجع معياري يحدد المتطلبات الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، ويجعلها قادرة على تقديم منتجات متوافقة باستمرار مع احتياجات الزبائن. فقد أصبح الحصول على شهادة الأيزو 9000 أمرا إجباريا لبعض الصناعات في بعض الدول الأوروبية التي تملك أكبر الأسواق في العالم؛ حيث أعلنت عن ضرورة الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات القياسية العالمية لدخول بعض المنتجات إلى أسواقها.

#### المطلب الأول: مفهوم المواصفات الدولية للتقييس ومراحل تطور الأيزو 9000.

يقصد بالمواصفة وثيقة يتم إعدادها والمصادقة عليها من طرف هيئة مختصة، تحتوي هذه الوثيقة متطلبات وشروط توضع لضمان تحقيق مستوى عال من الجودة.

#### 1- مفهوم المنظمة الدولية للتقييس - الأيزو : ISO:

اشتقت كلمة ISO من الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني التساوي، التعادل أو التكافؤ وهي اختصار لـ International Organization for Standardization وهي اسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية، مقرها جنيف في سويسرا ، حيث أنها تهتم بتوحيد وإصدار المواصفات والمقاييس التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف أنواع الصناعة، التجارة والخدمات باستثناء الصناعة الكهربائية والهندسة الالكترونية والميكانيكية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، " إدارة الجودة الشاملة: مدخل للتميز والريادة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:113.

الايزو هو عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس حيث تقوم بمنح شهادات للمؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها<sup>1</sup>.

المنظمة الدولية للتقييس هي كيان غير حكومي أسس من أجل تطوير المواصفات، وهو مسؤول عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في مجال قطاع الأعمال وتعتمد على مجموعة من الخبراء المتخصصين من مختلف الدول الذين يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبرات والآراء.<sup>2</sup>

و قسمت المنظمة الدولية للتقييس لسلسلة المواصفات إلى قسمين:<sup>3</sup>

- مواصفات قياسية: هي المواصفات المستندة إلى النتائج العلمية والفنية والخبرة وهي مصاغة من قبل جميع ذوي المصالح المتأثرة بها وتهدف إلى تحقيق مصالح العامة.
- مواصفة المنتج: هي تلك المواصفة التي تشمل على جميع المصطلحات الخاصة بعمليات الرقابة والتي تشمل أسلوب أخذ العينات وطرق الاختبار والفحص والتغليف.

وتحتوي المنظمة الدولية للتقييس على العديد من سلاسل المواصفات نذكر منها:

- ايزو 9000 ISO : المتعلق بنظام الجودة.
- ايزو 14000 ISO : المتعلقة بنظام البيئة.
- ايزو 18000 ISO: المتعلقة بسلامة وحماية العمال داخل المؤسسة.
- ايزو 22000 ISO: المتعلقة بالمنتجات الغذائية.
- ايزو 26000 ISO: المتعلقة بحماية المستهلك.

وتسعى المنظمة الدولية للتقييس إلى جعل المؤسسات في مجال الأعمال أكثر تنظيماً وتكاملاً، من خلال وضع وتطوير مواصفات ومعايير موحدة تضمن جودة المنتجات والخدمات في جميع أنحاء العالم، مما يعزز الثقة في الأسواق العالمية، والحصول على شهادة المنظمة الدولية للتقييس \_الايزو\_ له مزايا عديدة تعود بالفائدة على كل من المؤسسة، الزبائن والعاملين نذكر بعضها فيما يلي:

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية بجودة منتجات المنظمة مما يدعمها للدخول إلى المنافسة العالمية.
- تصبح للمنظمة الحاصلة على الشهادة أولوية خاصة في التعاملات، فهي بذلك لديها نظاماً إدارياً متيناً يتطابق مع فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> نواف محمد البادي، " الجودة الشاملة في تعليم وتطبيقات الأيزو"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص: 163.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 118.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، " الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 222.

- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب تقليل التكاليف والحد من التلف والعيوب وزيادة المبيعات، مما يرفع مستوى أداءها وتحقيق الكفاءة المطلوبة.
  - تحسين وضع المنظمة التنافسي عن طريق تحسين سمعتها وبالتالي تحقيق استقرارها.
  - زيادة الفرص المتاحة للمؤسسة وتوسيع نطاق الأسواق من خلال تزايد الثقة بمنتجاتها وخدماتها وتوفير الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.
  - ب- بالنسبة للزبائن:**
  - تلبية متطلبات العملاء وضمان تسليم الطلبات في الوقت الملائم وبالجودة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة مما يضمن رضاهم ويجذب زبائن جدد.
  - تحسين العلاقة مع العملاء وتنمية ثقتهم بالمنظمة من خلال استمرارية توفيرها للجودة المناسبة.
  - ج- بالنسبة للعاملين:**
  - رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءاتهم بالتوجيه، التدريب، التعليم وتطوير المهارات الشخصية لديهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء.
  - تحقيق مساهمة فعالة لكافة العاملين وتحقيق شعار الجميع مسئول عن الجودة ويساهم بها.
  - تنمية وتوفير سبل العمل الجماعي وتشجيع روح الفريق الواحد والحث على الثقة العالية بين أعضاءه، بالإضافة إلى توفير سبل الرقابة الذاتية للأداء.
  - تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل والمساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن ارتياحهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثوق.
  - توفير الطرق المناسبة والموارد اللازمة التي تمكن العاملين من أداء الأعمال بطريقة صحيحة ومن أول مرة.
- بصفة عامة، فإن تطبيق مواصفات الأيزو يؤدي إلى تحقيق انسجام في الأداء على مستوى المؤسسة، من خلال استخدام طرق عمل ملائمة. كما يؤدي تطبيقها أيضاً إلى تحسين صنع القرار الإداري في المؤسسة، وتوطيد العلاقات الداخلية والخارجية التي تظهر من خلال الاهتمام المشترك بين المورد والزبون، وبين إدارات المؤسسة فيما بينها. كما تؤدي الإجراءات التصحيحية في مواصفات الأيزو إلى منع حدوث الأخطاء، مما يساهم في التحسين المستمر للجودة وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة. ويسمح ذلك للمؤسسة بالتسويق في الأسواق العالمية؛ إذ يعد التوافق مع مواصفات الأيزو سلاحاً تنافسياً وسمّة مميزة للمؤسسة، لأنه يؤكد بشهادة موضوعية وجود نظام فعال للجودة.

## 2- مراحل تطور مواصفات الايزو ISO 9000

يصعب التحديد الدقيق لوقت ظهور المفاهيم الرئيسية التي تبنت على أساسها مجموعة ISO 9000 حيث هناك من يرجع أصلها إلى إنشاء الاتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس International Federation of the National Standardization Association في سنة 1928، ونظرا لسوء أحواله المالية، وانسحاب عدد من الأعضاء تحت تهديد الحرب توقف عن العمل رسميا في سنة 1942<sup>1</sup>.

وفي عام 1944 خلفته لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات United Nations Standards Coordinating Committee ( UNSCC) والتي شكلتها المنظمات الوطنية في 18 دولة حليفة، وكانت هذه اللجنة مؤقتة اقتصر عملها على زمن الحرب وفي سنة 1946 اجتمع 64 مندوبا من 25 دولة لمناقشة أمر إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية وقد أسفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO، وتم تشكيلها سنة 1947 حيث كانت تتواجد في العالم حوالي 150000 مواصفة وطنية، تركزت الجهود حينها على محاولة التنسيق بين هذه المواصفات ولكن سنوات ما بعد الحرب شهدت اهتماما محدودا بالاتفاقيات الدولية وإعطاء الأولوية للعمل الوطني حتى أوائل الخمسينات<sup>2</sup>.

وخلال سنوات الخمسينات والستينات عندما احتاجت وزارة الدفاع البريطانية إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة المؤسسات المنتجة، ومنه بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع Defences Standards وهي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها وإثباتها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات، وفي السبعينات تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة AQAP والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف NATO للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف، ونتيجة للفوائد التي حققتها مواصفات الدفاع DS اشتمت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات، وبالتالي تم إصدار المواصفة البريطانية BS5750 في عام 1979 وذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي، وتلبية للطلب العالمي، تم في سنة 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة ISO9000 وهي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS 5750 وبالتالي أطلق عليها المواصفة BS 5750/ISO 9000، وتحتوي على (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004)، وفي سنة 1994 تم تعديل اسم المواصفة على النحو التالي BS/EN/ISO 9000 لإرجاعها إلى أصلها البريطاني (BS) وإضافة البعد الأوروبي بها (EN)<sup>3</sup>، ويعتبر هذا الإصدار الثاني حيث أجريت تعديلات طفيفة وكانت متضمنة ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 .

1 مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

2 فواز التميمي وأحمد خطيب، ص: 52.

3 علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون ذكر سنة النشر، ص ص 91-

وفي سنة 2000 أجريت تعديلات حيث تم استبدال المواصفات ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 بمواصفة ISO 9001 إصدار 2000، وتم إجراء تعديلات في سنة 2008 حيث قامت منظمة التقييس الدولية بمراجعة سطحية فقط لنسخة إيزو ISO 9001-2000 واستبدلت بالمواصفة ISO 9001-2008 وفي سنة 2015 تم إصدار نسخة جديدة ISO 9001-2015.

### المطلب الثاني: تصنيفات سلسلة المواصفات الايزو ISO 9000

يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بنظام إدارة الجودة عالميا وفي أية منظمة كانت إنتاجية أو خدمية، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن تبقى هذه المواصفة ISO9000 هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي<sup>1</sup>.

فالأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات، حيث تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه وتتبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء<sup>2</sup>.

تتكون سلسلة المواصفات الأيزو ISO 9000 من مجموعة من المواصفات القياسية التي وضعتها المنظمة الدولية كمرجع عالمي فيما يخص نظام إدارة الجودة، وقد شهدت 5 مراجعات رئيسة تتمثل فيما يلي:

**1- سلسلة مواصفات إصدار سنة 1987:** وتتكون سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 ضمن هذه الطبعة من خمسة مواصفات أساسية هي:<sup>3</sup>

- مواصفات ايزو ISO 9000 : هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق مواصفات كل من ايزو 9001، ايزو 9002 وايزو 9003.

- مواصفات ايزو ISO 9001 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التركيب والخدمة.

- مواصفات ايزو ISO 9002 : تحدد مواصفات الجودة في أنشطة الإنتاج، التركيب والخدمات.

- مواصفات ايزو ISO 9003 : تحدد مواصفات الجودة في أنشطة كل من الفحوصات والاختبارات النهائية .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص: 146.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، "إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، دار حامد للنشر، عمان، 2011، ص: 37-38.

- مواصفات ايزو ISO 9004 : تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة.

2- سلسلة مواصفات إصدار سنة 1994: تضمن هذه السلسلة للزبون تلبية متطلباته وتتكون من:

- ISO 9000:1994: إرشادات عامة تهتم أساسا بتعريف وتوضيح أوجه الاختلاف بين المفاهيم الأساسية للجودة وتقديم منهج لاختيار واستخدام المواصفات داخل المؤسسة وخارجها.

- ISO 9001 : 1994: تهتم بمجالات التصميم والتطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار .

- ISO 9002 : 1994: هي نموذج تأكيد الجودة للمنتج والتركيب.

- ISO 9003 : 1994 : هي عبارة عن نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي والاختيار.

- ISO 9004 : 1994: هي عبارة عن الإرشادات اللازمة لإدارة الجودة .

3- سلسلة مواصفات إصدار سنة 2000: يتم تقديم شرح مختصر لمضمون السلسلة وذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- ISO 9000:2000 : وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة فيه.

- ISO 9001:2000 : وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها، مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية.

- ISO 9004 :2000 : ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط المرشدة، لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أداءها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001، إذ يشكل معه ثنائيا في معيار ISO 9004 والذي يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001 ، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي.

4- سلسلة مواصفات إصدار سنة 2008 : تحتوي هذه الطبعة على:

- ISO 9000 : 2008 : أنظمة إدارة الجودة وتضم المبادئ الأساسية والمصطلحات المتعلقة بها.

<sup>1</sup> Guylaudoyer : " La Certification ISO 9000", Edtion D'organisation, 3<sup>eme</sup> ed, Paris, 2000, p :43.

- 2008 : ISO 9001 : أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بالمتطلبات.

- 2008 : ISO 9004 : أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بإرشادات تطوير الأداء في المؤسسة.

وتتمثل متطلبات سلسلة ISO 9001 : 2008 فيما يلي:<sup>1</sup>

- لا بد أن تتبنى الإدارة العليا تطبيق نظام إدارة الجودة وأن تساهم في عملية التحسين المستمر من خلال تحديد رغبات الزبائن بوضوح والعمل على تلبيةها، التخطيط لأهداف الجودة وتحقيقها وقياسها، تحديد مختلف مسؤوليات المؤسسة وإعادة النظر في العمليات بشكل مخطط.

- توفير الموارد الضرورية لتطبيق المواصفة وتتمثل في موارد بشرية مدربة وذات خبرة والعمل على تحفيزها، الموارد المادية والهيكل وكل وسائل الدعم والاتصال، توفير محيط وظروف العمل الملائمة لتحسين مستوى الجودة.

- تحقيق جودة المنتج من خلال التحكم في كل من العمليات الإنتاجية ووسائل القياس والرقابة وتلبية متطلبات العملاء.

- قيام المؤسسة بتلبية رغبات العملاء والنظر للجودة كما يراها العملاء، وإجراء التدقيق الداخلي مرحليا لنظام الجودة واتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح، ومراقبة مدى تطابق المنتجات مع المتطلبات المحددة في المواصفة.

**5- سلسلة مواصفات إصدار سنة 2015:** يضم هذا الإصدار المواصفات التالية:

- 2015 : ISO 9000 : أنظمة إدارة الجودة وتضم المبادئ الأساسية والمصطلحات المتعلقة بها.

- 2015 : ISO 9001 : أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بالمتطلبات.

- 2015 : ISO 9004 : أنظمة إدارة الجودة وإدارة الأداء المستدام.

وتتمثل متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9000 : 2015 فيما يلي:<sup>2</sup>

- **التوجه نحو الزبون:** لا بد أن يكون توجه نظام إدارة الجودة نحو الزبون من خلال الاستجابة السريعة لتطلعاته بل تجاوزها وهذا من شأنه أن يساهم في نجاح المؤسسة على المدى البعيد والذي سيضمن استمرار هذا النجاح هو قدرة المؤسسة على اكتساب ثقة زبائنهم وقدرتها على التكيف مع احتياجاتهم المستقبلية.

- **القيادة:** وجود إدارة عليا قوية برؤية ورسالة واضحتين من العناصر الأساسية لبلوغ الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> Claude Pinet, "10Clés pour Réussir sa Certification ISO 9001,2008", édition Afnor, Paris, 2009, p p : 7-8.

<sup>2</sup> مقدار مليكة، " إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2018/2019، ص ص: 60-61.

- مشاركة العاملين: توليد القيمة للزبائن يتحقق بتوفر مورد بشري كفؤ ومسؤول، يتم إشراكه في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.
  - إدارة العمليات: ضرورة تصميم أنشطة المؤسسة على شكل عمليات مترابطة، تشكل نظاما يساعد على بلوغ النتائج المرغوبة وعلى كل فرد في المؤسسة أن يكون على دراية بالنشاطات الموكلة إليه وبارتباطها ببعضها البعض، وتبسيط الضوء على العمليات التي تحقق أهداف المؤسسة وتلبي رغبات زبائنهم.
  - التحسين: النجاح يستلزم دائما البحث عن إمكانيات التحسين ومع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة المؤسسة، لابد من مواكبة التطور الداخلي والخارجي من أجل الاستمرار في تقديم قيمة للزبائن.
  - اتخاذ القرار المبني على الأدلة: حالة عدم اليقين الدائمة التي تتميز بها بيئة المؤسسة تجعل من عملية اتخاذ القرار عملية جد صعبة لذلك لابد أن تركز القرارات على عملية تحليل وتقييم المعطيات الأمر الذي سيمكنها من تحقيق النتائج المرغوبة.
  - إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية: الأوضاع الراهنة لا تسمح بالانغلاق على الذات، وتحقيق النجاح الدائمة مرهون بتجديد الأطراف الذين تربطهم علاقات هامة مع المؤسسة لاسيما الممولين مع ضرورة بناء خطة لتسييرها.
- ويتضح لنا مما سبق أن سلسلة مواصفات الايزو 9000 تخضع لمراجعة من قبل المنظمة الدولية للتقييس كل 5 إلى 10 سنوات تقريبا من أجل تقييم مدى وملاءمتها للتغيرات العالمية في مجال الأعمال وإدخال تعديلات في شروط وقواعد المواصفات، فهي تختلف من حيث محتواها وأهدافها لكن تبقى تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح المصطلحات ومنها ما يوضح الأساليب وأخرى توضح الأسس والمتطلبات وكلها تسعى لتطوير نظام إدارة الجودة في المؤسسة وتلبي رغبات الزبائن بشكل دائم.

### المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000 ومقومات النجاح

تتم عملية التسجيل في الإيزو عادة وفق مراحل، إلى أن التحدي الذي يواجه المؤسسات لا يقتصر على اكتسابها لشهادة ISO 9000 فقط، وإنما الأهم هو بذل المزيد من الجهد للمحافظة على سريان الشهادة.

#### 1- مراحل الحصول على ISO9000

يهدف تطبيق المواصفات العالمية الإيزو ISO 9000 في المؤسسات بقصد تحقيق مجموعة من الفوائد، تتضمن منهجية التطبيق ثلاث مراحل رئيسية هي:<sup>1</sup>

أ- مرحلة التخطيط والإعداد: يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للحصول على وثيقة متوافقة مع المواصفات العالمية ISO 9000 من خلال استعدادها للتغيير أو تعديل نظام الجودة لهذه المنظمة وتحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 278-279.

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات الأيزو 9000.
  - نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة من خلال برامج نوعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الأيزو.
  - تعيين شخص مسئول عن نظام الأيزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الأيزو.
  - تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة وذلك لتأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو.
  - وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ.
  - الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المنظمة في عملية التنفيذ.
  - تقييم نظام الجودة المتبع حاليا في المنظمة، لكي يكون متوافقا مع متطلبات مواصفة الأيزو.
  - تطوير طرائق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الأيزو.
  - التغلب على العقبات ومقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.
  - تطبيق نظام الجودة كما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات مواصفة الأيزو.
  - تقييم النظام ومحاولة تطويره وتحسينه.
- ب- مرحلة التسجيل:** يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة المتبع في المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو، على أن تكون هذه الجهة من المؤسسة مرخص لها بذلك، وبعد ذلك تقوم بالخطوات التالية:
- تقوم المؤسسة بملأ استمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عنها من حيث نوع النشاط، أنواع الخدمات التي تقدمها، تحديد المسؤوليات عن تنفيذ عمليات المؤسسة وغيرها.
  - التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية.
  - وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
  - التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.
- ج- مرحلة التحسين المستمر للجودة:** بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإن المؤسسة عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الأيزو، فعليها أيضا الاستمرار بالتحسينات اللازمة للجودة ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الآتي:
- المراجعة الدورية للإدارة.
  - إتباع نظام المراجعة الداخلية.
  - التدريب المستمر.
  - نظام الإجراءات التصحيحية.

نشير إلى أنه قد تسحب شهادة الأيزو من المؤسسات التي لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة، كما تخضع هذه المؤسسات للمراجعة بشكل دوري كل سنة للتأكد من أنها مازالت ملتزمة بالموصفات المحددة.

## 2- مقومات النجاح في الحصول على شهادة المطابقة

هناك عدة مقومات أساسية لا بد من توافرها حتى يتم الحصول على شهادة المطابقة ومنها:<sup>1</sup>

أ- توافر الالتزام والقناعة لدى الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية العمل من أجل تسجيل للشهادة ونشر هذا الالتزام بين جميع أفراد المؤسسة، ولا بد أن يصدر هذا الالتزام عن قناعة بأهمية الوصول إلى رضا العميل والتعامل مع متطلبات السوق.

ب - أن تسود في المؤسسة روح العمل كفريق واحد، والعمل من أجل إرضاء العميل.

ج - ضرورة وجود فرد من الإدارة مسؤول عن نظام الجودة والعمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة والمحافظة على استمرار التسجيل، ويشار إليه بممثل الإدارة.

د - ضرورة الالتزام في تقنين نظام الجودة في المؤسسة بالهيكل الذي تشترطه المواصفة الدولية ويشمل الآتي:

- دليل الجودة : ويشمل سياسة الجودة وترجمة الشروط الفرعية للمواصفة الدولية بما يناسب المؤسسة.

- دليل الإجراءات: ويعد دليل إجراءات لكل إدارة أو قسم أو وظيفة بالمؤسسة تبين فيه الإجراءات المتصلة بالجودة فيما يخص عمليات تلك الإدارة أو القسم أو الوظيفة ويتضمن دليل الإجراءات كافة التفاصيل المتعلقة بالجودة في النطاق الخاص به كالتصميم، الإنتاج، مشتريات المواد الخام، التخزين، المناولة... وغيرها.

- تعليمات العمل: وهي تعليمات تفصيلية كما جاء في دليل الإجراءات، وتوضح تماما كيف يتم كل إجراء حتى يأتي مطابقا لشروط الجودة المحددة.

- سجلات وتقارير الجودة: وتتضمن كل السجلات والتقارير التي تثبت فيها المعلومات والنتائج المتعلقة بجزئيات نظام الجودة.

ومما سبق يتضح أن الحصول على شهادة الأيزو 9000 يمر بمراحل متكاملة ومتسلسلة تبدأ بالتخطيط والإعداد، ويمر بالتسجيل ويتواصل بالتحسين المستمر، ولضمان نجاحه يتطلب مقومات أساسية أبرزها التزام الإدارة العليا ودعمها لهذا النظام وتوضيح أهميته للعاملين، وتوثيقه من خلال اعتماد دليل الجودة ودليل الإجراءات بالإضافة إلى توجيهات مفصلة لعمل مهمة معينة، وهناك أيضا سجلات المتابعة لإثبات فعلي لتطبيق النظام.

## المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام الأيزو 9000

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة ونظام الأيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، فهناك من يتحدث في بعض الأحيان عن الأيزو، وكأنه يقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 98-99

سوف يتم إبراز الفرق من خلال تفحص سمات وخصائص والمواضيع التي تركز عليها كل من إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو 9000 وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

- من حيث التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة لها تعاريف متعددة بعكس الحال في تعريف الأيزو فإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها سبيل لبقاء المؤسسة وفلسفة إدارية تدرك صعوبة الفصل بين حاجات العميل وأهداف المؤسسة، وهي أيضا أسلوب لتأكيد الكفاءة والفعالية القصوى للمؤسسة، بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى تفوق ومنع الأخطاء، وبالنسبة للأيزو 9000 فهي مواصفة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد صعبا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

- تركز مواصفات الأيزو على علاقة المورد والزبون، بحيث هي علاقة منهجية، نظامية، معززة بالوثائق والمراجعات ومكاملة لتوجيه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر الزبون، بينما تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، أي المؤسسة المنتجة، وأنه على خلاف الأيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب إلى أبعد من ذلك في توقعات العملاء بل تسعى إلى استباق حاجياتهم وتوقعها بما يمكن الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المؤسسة.

- إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعيها منها لإرضاء العميل يجعلها مدخلا للتوافق مع مواصفة الأيزو المستهدفة والحصول على شهادة الأيزو، كما أن تركيز مواصفات الأيزو على توثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها، وبمقارنة نظام جودة الأيزو بالنظم التقليدية عموما، يتضح أن هذه النظم لا تتمتع بكفاءة عالية لأن ما بها من مواصفات وإجراءات يتناسب فقط مع الظروف التي عاصرت تصميمها، وليس مع المتغيرات التنظيمية والتطوير في العمليات وتقلات العاملين، ومن ثم غياب المراجعة الدورية التي تكون حاضرة مع الأيزو، فإن هذه المواصفات والإجراءات تتقادم بينما تؤكد المراجعات المنتظمة التي تؤكد عليها الأيزو على الاهتمام بالتحديث المستمر، والتشغيل الكامل المنظم وهذا بحد ذاته يوفر فائدة كبيرة للمؤسسة.

وهكذا فإن الأيزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنها متكاملتان وليستا متعارضتين، فهما من نسيج واحد وهو الجودة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة دون الحصول على شهادة الأيزو، في هذه الحالة تضع لنفسها معايير خاصة بها، وعلى الجانب الآخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الأيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز على معايير الأيزو نجد أنها تتكون من إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، في المقابل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على

<sup>1</sup> زروقي إبراهيم لولو عبد القادر، "الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟"، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010، ص ص 11-12.

أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات، طموحات، دوافع، سلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام، وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، أصحاب رؤوس الأموال إضافة إلى المتطلبات الفنية، والجدول التالي يوضح سمات وخصائص المفهومين:

الجدول رقم (02-02): الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

معايير الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلبية متطلباته والعمل على إرضاءه.</li> <li>- قد لا تمثل جزءا متكاملًا من الإستراتيجية</li> <li>- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني</li> <li>- التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل.</li> <li>- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل</li> <li>- يتولى مسئوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة</li> <li>- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية</li> <li>- إشراك العاملين رسمي ومنظم لكن بصفة محدودة وأقل من إدارة الجودة الشاملة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز المطلق على العميل (تجاوز توقعاته)</li> <li>- تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة</li> <li>- موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة</li> <li>- تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة</li> <li>- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية</li> <li>- يتولى مسئوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد</li> <li>- تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل</li> <li>- التأكيد على مشاركة العاملين ( شريك أساسي في تحسين الجودة)</li> </ul>

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، 1996، ص: 44.

يتضح من الجدول السابق أن إدارة الجودة الشاملة تختلف عن المواصفات الدولية ISO 9000 ، فبالرغم من الاختلافات القائمة بينهما إلا أن كل واحدة تكمل الأخرى، أن مواصفات الإيزو 9000 يمكن اعتبارها كحجر الأساس الذي يستند عليه لتحقيق التطبيق الصحيح لنظام إدارة الجودة وتؤكد رسميا فعالية الأنظمة الإدارية في المؤسسة وفقا ما هو متفق عليه عالميا، حيث يمكن القول أن مواصفات الإيزو 9000 تمثل أداة تنظيمية متطورة يمكن للمؤسسة استخدامها ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فهي نقطة انطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن نطاق أوسع وأشمل، وبالتالي فإن الجمع بين القواعد والارشادات الصارمة التي تقدمها مواصفات الإيزو 9000 والرؤية الشاملة التي توفرها إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق نجاعة المؤسسة وتحسين أداءها بما يضمن لها الريادة في الأسواق العالمية.

وكبلورة لما تم التطرق إليه في هذا المبحث يمكن القول أن المواصفات الدولية للتقييس يعد مرجعا عالميا لضمان جودة المنتجات والخدمات ويعزز سمعتها في الأسواق العالمية، من أبرزها سلسلة الايزو 9000 التي تركز على بناء نظام لإدارة الجودة الشاملة، وتطورت عبر عدة إصدارات محدثة تطورا في المفاهيم والممارسات والمتطلبات، ولحصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 تقوم بالإعداد والتخطيط، ثم تسجيل وبعد حصولها على الشهادة تسعى جاهدة للحفاظ عليها من خلال التحسينات المستمرة، وللحصول على الشهادة لابد من التزام الإدارة العليا للمؤسسة، وكذا نشر الوعي بين العاملين وتوثيق كل ما هو متعلق بنظام الجودة، حيث يعتبر نظام الإيزو 9000 يقوم على مواصفات موثقة وقابلة للمتابعة والتدقيق، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تركز على تحسين الجودة في جميع مستويات عمل المؤسسة دون أن تعتمد على معايير إلزامية، وبذلك فإن نظام الإيزو 9000 مكمل لإدارة الجودة الشاملة ويسعى كلاهما إلى تحقيق جودة عالية لمنتجات وخدمات المؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني

استخلصنا مما سبق أن مفهوم الجودة تطور، حيث لم يعد يقتصر على مطابقة المنتج للمواصفات فقط، وإنما أصبح يركز على رضا العميل والتحسين المستمر لجميع أنشطة المؤسسة. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة الجودة الشاملة لتترجم الجودة إلى نظام إداري متكامل، ولقيت الكثير من الاهتمام لما تميزت به من خصائص مثل الشمولية والتشاركية داخل المؤسسة، بهدف زيادة الربحية، وتحقيق فعالية التنظيم، وتلبية رغبات الزبائن وضمان ولاءهم. وذلك استناداً إلى مجموعة من المبادئ أهمها نشر ثقافة الجودة ودمجها ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، إضافة إلى إشراك العاملين وتدريبهم وتحفيزهم لتشجيع العمل الجماعي، وجعل الجودة مسؤولية الجميع.

ولإسقاط هذه المبادئ على الواقع العملي، يتم الاعتماد على نماذج علمية تساعد على توضيح كيفية تطبيق الجودة، وتسهيل عملية متابعته لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب؛ مما يضمن تحسين الجودة باستمرار. وتستخدم في ذلك مجموعة من الأدوات تمكن المؤسسة من مراقبة عملياتها، وإجراء تحليل دقيق للمشكلات التي تعترضها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف مراحلها بدءاً من مرحلة الإعداد ونشر الوعي، ثم مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مروراً بمرحلة التطبيق، بعدها مرحلة التقييم والمراقبة، وصولاً إلى تبادل الأفكار والخبرات الناتجة عن أحسن الممارسات.

وفي هذا السياق، ولكي تتجح المؤسسة في تحقيق ذلك لابد من تهيئة البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دعم والتزام الإدارة العليا، توفير المناخ الملائم للعمل، اعتماد نظام اتصال فعال بين العاملين والقيام بتدريبهم وتشجيعهم للعمل كفريق واحد، ونشر ثقافة الجودة في جميع مستويات تطبيقها، والمتمثلة في المستوى الاستراتيجي، مستوى وحدات الأعمال، وفي الأخير نشر الوعي بين العاملين في المستوى الوظيفي، كما أن مستويات تبني تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب درجة نضجها ومدى التزامها بثقافة الجودة، فكلما ارتفعت درجة نضجها وانتشر الوعي بأهمية الجودة بين العاملين كلما ارتفع مستوى التبني لدى المؤسسة وبالتالي حصولها على فوائد كثيرة مثل زيادة الربحية، وتحقيق رضا الزبائن وتقوية المركز التنافسي، إلا أن هذا لا يمنع وجود صعوبات تعترضها كعدم توفر الموارد اللازمة، ومقاومة التغيير، لذا على المؤسسة إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة هذه الصعوبات والتقليل منها.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن مواصفات الأيزو ISO9001 تعد نظام داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتمد على المعايير والمواصفات الدولية، ويشترط وجود سياسات واضحة للجودة من خلال توثيق العمليات وتحديد المسؤوليات بدقة، كما أن التنسيق بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني المواصفات الأيزو ISO9001 يساعد المؤسسة على تحقيق أهداف الجودة، وضمان رضا الزبائن وتحسين الأداء المؤسسي.

# الفصل الثالث

علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة  
الشاملة واثرها في تحسين  
الأداء المؤسسي

### تمهيد

تمارس المؤسسات نشاطها في بيئة معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة، والتطور المتزايد في التكنولوجيا، وتغير المستمر في رغبات الزبائن. هذه الظروف والتحديات جعلت الاهتمام بالأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للاستفادة من الفرص المتاحة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها التنافسية؛ فأصبحت ملزمة بمتابعة أدائها بشكل دوري من خلال تبنيتها لإدارة الأداء المؤسسي، التي تتولى قياس الأداء، تقييمه وتحسينه.

فقياس الأداء يمكن المؤسسة من تحديد مستوى إنجازها، ووضعها في الاتجاه الصحيح، وبالتالي الحصول على بيانات تستخدمها في عملية تقييم الأداء، والتي تضمن بدورها التحكم في مسار المؤسسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. ولتعزيز نقاط القوة ومعالجة القصور، يتم الاعتماد على خطوات لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي هذا السياق، نجد المؤسسات التي ترغب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والبقاء والاستمرارية في بيئة العمل تسعى لتحسين أداءها باستمرار من خلال تبني أساليب إدارية حديثة، كإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، حيث أن كلا منها له تأثير على تحسين الأداء المؤسسي، بما يعزز قدرتها التنافسية.

وعندما تواجه المؤسسة تعقيدا في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتغييرات بيئية متسارعة، تحتاج إلى دعم كبير لتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، من أجل الاستفادة منهما معا، وتحقيق قيمة مضافة، والحصول على نظام إداري أكثر شمولية، مما يعكس تأثير قوي على تحسين الأداء المؤسسي، بما يضمن تميز المؤسسة واستدامتها في بيئة شديدة المنافسة.

وللتوضيح أكثر قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي وإدارته.
- المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي، تقييمه وتحسينه.
- المبحث الثالث: أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي.
- المبحث الرابع: علاقة إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي وإدارته

في ظل التحديات المتزايدة التي تعترض المؤسسات في مختلف القطاعات، لم يعد نجاحها يقاس بحجم الموارد التي تمتلكها بل بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث أصبح التركيز على الأداء المؤسسي من المسائل المحورية للحكم على مدى نجاح المؤسسة. ولتحقيق مستويات عالية من الأداء ظهرت الحاجة إلى إدارة الأداء المؤسسي التي تعتمد على مجموعة من العناصر، وتتم بمراحل متسلسلة تعترضها صعوبات تعيق تطبيقها.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي، أهدافه وخصائصه

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في مجال إدارة الأعمال، وتوضيح معناه بشكل دقيق يساعد المؤسسات على وضع السياسات واتخاذ القرارات التي تضمن نجاحها على المدى البعيد، للتوضيح أكثر نتطرق إلى بعض أهم التعاريف الخاصة به، وكذا أهدافه وخصائصه.

#### 1- مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي مفهوم إداري معقد ومتعدد الأبعاد، حظي باهتمام واسع من الباحثين إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف موحد، بل هناك العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة **performance** التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة **performare** وأعطتها معناها والتي تعني إنجاز، تأدية وإتمام مهمة ما، وهي تعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد المتطلبات الوظيفية.<sup>1</sup>

من معاجم اللغة يتضح أن: "الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به".<sup>2</sup>

و يعرف اصطلاحاً بأنه: "وقوع الفعل في الوقت المحدد له"<sup>3</sup>.

- يقصد بالأداء المؤسسي: "العمل المنجز بهدف تحقيق فعالية المؤسسة على المدى القصير والطويل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 215.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص: 14.

<sup>3</sup> أحمد المبلغي، "دراسة مقارنة في المصطلحات: المجمع العالمي للتقريب بين المذاهب الإسلامية"، مطبوعات رسالة التقريب، العدد 13، 2007، ص: 1.

<sup>4</sup> Bengt Karlof, Savante Ostblom, Traduit par Charles Métivier et Marie Léonie vergnerie, " **Le Benchmarking un Indicateur d'excellence en Matière de Qualité et de Performance** ", Paris , 1994, P :24.

من التعريف السابق يمكن القول بأن الأداء المؤسسي هو جميع الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح حالياً ومستقبلاً.

- يعرف أداء المؤسسة على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجه المؤسسة".<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابق، يتضح لنا أن الأداء المؤسسي يمثل العلاقة بين النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والموارد المستخدمة في تحقيق ذلك. وهنا يتم التركيز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء، مفترضاً منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها باستخدام الموارد المميزة وبأقل تكلفة؛ فالأداء هو الذي تستهدفه المؤسسة لتحقيق نتائج جيدة بأقل تكلفة ممكنة للموارد المخصصة لذلك.

- عرف "Miller et Bromiley" أن الأداء المؤسسي هو: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

يتضح لنا من التعريف السابق، أن أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها. فالأداء إذن هو تحقيق الكفاءة والفعالية معاً، على عكس بعض الباحثين الذين ركزوا على أن الأداء ينحصر في بعد واحد فقط وهو الكفاءة؛ أي الاستخدام الأمثل للموارد، ونجد كذلك باحثين آخرين اعتبروا الأداء على أنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يقصد به الفعالية لوحدها.

- يقصد بالأداء المؤسسي: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هذه الأنشطة".<sup>3</sup>

من التعريف يظهر لنا أن الأداء المؤسسي هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء المؤسسي هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تحصل داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Alain Fernandez, " Les nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs ", Edition Organisation, Paris, 2000,P :40.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 39.

<sup>3</sup> محمد الصغير قريشي، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23/11/2011، ص: 111.

- عرف Jean Yves الأداء بأنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة ، النتائج ، المنتجات و آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>1</sup>.

في هذا التعريف الباحث يربط الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا للحكم على الأداء ، ويظهر ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس فهي لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة أيضا.

- عرف الأداء المؤسسي أيضا على أنه هو: "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، ونظرا إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا"<sup>2</sup>.

نستنتج من التعريف أن الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويتبين أن الأداء المؤسسي يشتمل على الأبعاد التالية:<sup>3</sup>

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

- عرف " Zahar et Pearce " الأداء في المؤسسة على أنه: " النتائج المحققة من تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

ركز الباحثان في التعريف السابق على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث أن الأداء المؤسسي يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية بذكاء والتكيف والتفاعل مع المؤثرات الخارجية.

<sup>1</sup> Jean Yves Saulquin," **Gestion des ressources Humaines et Performance des Services : Les Cas des Etablissements Socio-Sanitaire**", Revue de Gestion des Ressource Humaines N°36, Editions Eska , Paris, Juin 2000,P :20.

<sup>2</sup> شادي عطا محمد عايش، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009/2008، ص: 45.

<sup>3</sup> عبد العزيز جميل مخيمر، " قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة"، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص: 327.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 40

- عرف Angéliser الأداء المؤسسي بأنه: يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في السوق التنافسية المتطورة<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن تمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها السوقية في ظل بيئة تنافسية متغيرة، يمثل بعد تنافسي للأداء المؤسسي.

ومن خلال التعاريف السابقة، نخلص إلى أن الأداء المؤسسي هو الأداء العام للمؤسسة فهو المحصلة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يرتبط الأداء المؤسسي بكل فرد في المؤسسة ومدى القيام بدوره للحصول على نتائج نهائية عالية الأداء فهو نتاج كافة العناصر المكونة للمؤسسة، فالأداء المؤسسي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة، فالأداء البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

بعد التطرق لبعض التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، نشير إلى بعض المصطلحات التي تتداخل وتتشابه مع معنى الأداء منها الفعالية، الكفاءة والإنتاجية.

- الفعالية: تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك<sup>2</sup>، وتعني فعل الأشياء الصحيحة في الآجال المحددة، وتعرف بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة<sup>3</sup>، وتعني الفعالية تقارب النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من تحقيق الأهداف في الآجال المحددة<sup>4</sup>، أي هي تركز على النتائج النهائية بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مقال ضمن مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص: 218.

<sup>2</sup> Martory Bernard, Daniel Crozet, " Gestion des Ressources Humaines, Pilotage sociale et Performances ", 6<sup>eme</sup> Edition dunod, Paris, 2005, p 164

<sup>3</sup> Boislandelle, "Gestion de Ressources Humaines dans la Petite et Moyenne Entreprises", Economica, Paris, 1998, P :39.

<sup>4</sup> يوسف بومدين، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على الجودة العالمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006/2005، ص: 129

- الكفاءة: تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة<sup>1</sup>، وتعرف بأنها النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.<sup>2</sup> أي أن الكفاءة هي استعمال أقل قدر من الموارد وبطريقة مثلى.

يظهر من التعاريف السابقة بأن تفاعل كل من الكفاءة والفعالية يحقق الأداء الفعال وهو فعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ولأول مرة، هذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق النتائج المرجوة، مع ضمان حسن استخدام الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويتيح لها فرصة للبقاء أكثر في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة.

- الإنتاجية: تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الناتج أي القيمة المضافة باستخدام عناصر إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة فهي إذن علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول على كمية محددة من الإنتاج<sup>3</sup>، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية فهي النسبة بينهما.

### 2- أهداف الأداء المؤسسي

يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها<sup>4</sup>:

أ- **تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في المؤسسة:** من الأهداف الرئيسية للأداء المؤسسي ضبط الناحية الإدارية والرفع من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في المؤسسة، كما يسهم الأداء المؤسسي بدور كبير في سرعة تحقيق الأهداف الإدارية في المؤسسة أو في رفع كفاءة الخطط والأساليب التي تتبناها لتحقيق أهدافها وقد أشارت الكثير من الدراسات على مستوى العالم إلى أهمية الأداء المؤسسي في زيادة المهارات الدور الإداري، كل هذا يعمل بشكل كبير على تحسين الأداء المؤسسي.

ب- **رفع كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية:** ومن الأهداف المهمة للأداء المؤسسي تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية حيث يتحدد نجاح الأداء المؤسسي على ضوء انجاز الأهداف المحددة بوضوح، ويعتبر تحقيق أقصى ربح هو الهدف النهائي في تنظيمها قطاع الأعمال والاستغلال الأمثل للموارد، وهذا سيؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وللأداء المؤسسي دور في رفع الكفاءة والفعالية لجميع أنشطة المؤسسة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 28.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 138.

<sup>3</sup> عيوي زيد منير، ص ص: 169-170

<sup>4</sup> محمد وضحان الدوسري، "دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية"، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2016-2017، ص ص: 43-44.

ج- رفع كفاءة وفعالية الأداء الفني: حيث يشير مفهوم الفعالية على مستوى تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فهي العلاقة بين الإنتاج والموارد المستخدمة لإنتاجها، إذ أن مفهوم الكفاءة يرتبط بالموارد المستهلكة لتحقيق هذه الأهداف، وأن الأداء المؤسسي يهدف إلى رفع فعالية وكفاءة الأداء الفني في المؤسسة، ورفع مهارة استخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتحسين أداء الجهات التشغيلية، وإنجاز الأهداف المرجوة في أسرع وقت وبدقة عالية.

وتحقيق أهداف الأداء المؤسسي يعد خطوة ضرورية لكل مؤسسة تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استقرارها في بيئة معقدة، حيث تصبح قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتزيد من إمكانية نجاحها على المدى البعيد.

### 3- خصائص الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي كغيره من المفاهيم الإدارية يتصف بخصائص تميزه عن غيره، سيتم ذكر بعض من أهم الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن الأداء المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة التي تعتمدها المؤسسة في عملية التوظيف.

<sup>1</sup> العلوني محمد أكرم، " العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للنشر والتوزيع بيروت، 2002، ص ص: 22-23.

- تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين بالمؤسسة وكذا أنظمتها، باعتبار أن المؤسسة هي للجميع تتطلب العمل الجيد للمحافظة عليها والعمل من أجل نموها واستمرارها.

- عدم الاعتماد على الأداء الفردي فقط، وذلك لأن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه بوضوح، فضعفه أو إهماله لا بد أن ينعكس على الأداء، لكن هذا لا يقبل في الأداء الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

- الأداء المؤسسي ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء المؤسسي يعتبر أحد الأساليب الأساسية في علم الإدارة الحديثة، يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة، ويهدف إلى رفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية وجميع أنشطة المؤسسة، ويتميز بمجموعة من الخصائص أبرزها الاستمرارية، العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، استقرار في العمل ووضوح المسؤوليات، والتركيز على المورد البشري.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي، مستوياته والعوامل المؤثرة فيه

بعد التطرق إلى توضيح معنى الأداء المؤسسي وإزالة اللبس حوله سوف نقوم بعرض تصنيفات الأداء المؤسسي، ومستوياته وكذا مختلف العوامل التي تؤثر فيه.

#### 1- أنواع الأداء المؤسسي

يمكن تصنيف وتقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية حيث توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية للاختلاف في مجالات واتجاهات الباحثين، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم حيث هناك عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير نجد الأداء حسب معيار المصدر، حسب معيار الشمولية وحسب معيار الوظيفي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

<sup>1</sup> إياد علي الدجني، " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010-2011، ص: 143.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، عبد الملوك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 89.

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج من ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مجموع الأداء الجزئي المتمثلة في :

1- **الأداء البشري:** أي أداء الموارد البشرية في المنظمة وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2- **الأداء التقني:** يتعلق بجانب الاستثمارات حيث يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

3- **الأداء المال :** هذا النوع خاص بالإمكانيات المالية المستعملة ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام هذه الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي أي ينتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، فمثلا قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي ، بل المحيط الخارجي هو الذي يولده.

ب- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، ففي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها العامة كالاستمرارية ، الربح والنمو.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل مجموع الأداء الجزئي وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ج- **حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية ووظيفة التسويق وذلك كما يلي:

- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يكون من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن الزبائن.

- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التأخيرات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

- أداء وظيفة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار الموظفين ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

ويبقى تصنيف الأداء المؤسسي يأخذ أشكالاً متعددة تتكامل فيما بينها لتعكس أداء المؤسسة في مختلف المجالات، ويوفر هذا التنوع نظرة شاملة عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويساعدها في التقييم والتحسين المستمر.

## 2- مستويات الأداء المؤسسي

يشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة مستويات تشكل مجتمعة الأداء الكلي في أي مؤسسة، وتتمثل في مستوى المؤسسة ككل، مستوى العمليات وعلى مستوى الوظيفة وهي:

أ- مستوى المؤسسة: هو أعلى مستوى في المؤسسة، وهو ذلك المستوى الذي يحقق التوافق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب، فهو ذلك المستوى من الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل والوجه الخارجي الخاص، حيث أن المدير التنفيذي أو العام أو أعلى مسؤول في المؤسسة هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره، وهو ذلك الشخص الذي يدير الأعمال كافة ومن مسؤوليته أيضاً التأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.



ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المؤسسة، بحيث تتوفر لدينا وظائف لتنفيذ خطوات العمليات مباشرة، ووظائف أخرى تدعم وتساند هذه الوظائف مباشرة، مما يسهل عملها ويحقق لها احتياجاتها من التغطية المالية والموارد والمصادر الأخرى المتنوعة؛ وعندما تتوفر وظائف للمدراء والتنفيذيين الذين يسهلون عمل الأفراد ويساعدوهم على تحقيق مستوى أداء معين ينسجم ويتوافق مع مستوى أداء المؤسسة والعمليات نفسها.

بعد القيام بذكر مستويات الأداء المؤسسي الثلاثة سوف نقوم بذكر المبادئ التي تقوم عليها هذه المستويات والتي تتمثل في <sup>1</sup>:

- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة فردا كان أو وحدة ، هو جزء من الكل وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المؤسسي الشامل؛

- إن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المؤسسة دون إدراك نقاط التلامس مع بقية الوحدات يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى التشتت؛

- لا يعتبر التفوق في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع تركز عليه المؤسسة دون غيره تفوقا على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبيات التي ستظهر لاحقا، لذا فإن إدراك طبيعة كلية الإدارة للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية؛

- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء، بمعنى أن التحدي لا يكون بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بل بين الخطأ والصواب وصولا إلى التجانس الإداري الذي يؤدي إلى جماعية الأداء ومثالية الإبداع.

وعليه فإن فهم وتحليل أداء المؤسسة بمستوياتها الثلاثة يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف بدقة، وإجراء مقارنة داخلية، واتخاذ القرارات صائبة، وتحقيق التناسق بين الأهداف ويسهل عملية التقييم واتخاذ القرارات التصحيحية.

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12-13

### 3- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي عديدة، حيث قام الباحثين بتصنيفها وفقا لمعايير مختلفة واعتمد على معيار مصدر هذه العوامل فقسمت إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي:** تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح باستغلالها في تحسين الأداء وقد تكون خطرا يؤثر على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجيا، سياسية وعوامل قانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

ب- **العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثاره الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها، وبالتالي صعوبة حصرها وكذا التداخل فيما بينها والتفاوت من حيث تأثيرها والتحكم فيها.

تنقسم هذه العوامل الداخلية إلى قسمين، عوامل تقنية وأخرى بشرية وذلك وفق ما يلي:

- **العوامل البشرية:** هي مختلف المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:
  - التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
  - مستوى تأهيل العاملين ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
  - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
  - نظامي المكافآت والحوافز.
  - العلاقة بين العمال والإدارة.
  - نوعية المعلومات.

<sup>1</sup> السعيد بربش، نعيمة بجاوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها - دراسة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص ص: 29-30.

- العوامل التقنية: هي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:
- نوع التكنولوجيا المستعملة
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات والآلات.
- نوعية المنتج، شكله وتغليفه.
- مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات الزبائن.
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.

هناك مجموعة عوامل تؤثر على الأداء المؤسسي منها الداخلية يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها، ومنها ما هو خارج عن سيطرتها يجب أن تتكيف معها؛ حيث أن تحديد هذه العوامل وتحليلها يعد أساسيا لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف واختيارها بما ينسجم مع إمكانيات المؤسسة وإيضاح الأدوار والمسؤوليات ووضع مؤشرات للأداء وتهيئة الظروف والأوضاع المناسبة لضمان تحقيق أفضل النتائج يستدعي وضع إدارة للأداء المؤسسي.

### المطلب الثالث: ماهية إدارة الأداء المؤسسي

في بيئة معقدة وسريعة التغيير تبرز حاجة المؤسسة إلى إدارة تتولى متابعة أداءها وتوجيهه نحو النتائج المطلوبة، ومن أجل التوضيح ذلك سوف نتطرق في هذا المطلب لتعريف إدارة الأداء المؤسسي، أهميتها وأهدافها، إضافة إلى العناصر المكونة لها.

#### 1- تعريف إدارة الأداء المؤسسي

لقد أدى توجه المؤسسات إلى اعتماد إدارة الأداء المؤسسي يعود لبداية ظهور الأداء الاستراتيجي، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المؤسسة، وأصبحت هذه الأخيرة تدرك أكثر أن ربط التخطيط بقدرات الأفراد له أثر كبير على أدائهم، وأن دور إدارة الأداء يتمثل في تحديد مستوى الأداء الواجب تحقيقه لإنجاز الأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>.

يرى شوارتز أن إدارة الأداء المؤسسي: " هي عملية تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف والمعايير ومراقبة أداء المؤسسة، والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الربح والإنتاجية، ومن هذا السياق يتضح أن إدارة الأداء المؤسسي هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب

<sup>1</sup> سعيد بريش، المرجع السابق، ص: 31

العمل من توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي أيضا عبارة عن منهج متكامل موجه نحو توجيه، تدريب، تقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعال".<sup>1</sup>

تعرف إدارة الأداء المؤسسي بأنها: "عملية يقوم من خلالها المسؤولون بضمان مساهمة أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الأداء المؤسسي هي عملية استراتيجية تعنى بقياس الأداء المؤسسي، تقييمه والعمل على تحسينه لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

### 2- أهمية وأهداف إدارة الأداء المؤسسي

تتبع أهمية إدارة الأداء من خلال مساهمتها في تحقيق ما يلي:<sup>3</sup>

- توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والمساهمة في تحقيق متطلباتها.
- اعتبار أداء العاملين الوظيفة الأساسية التي تحقق المؤسسة من خلالها العديد من الوظائف كالتقييم، التحفيز والتدريب.
- إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتحسين أدائهم.
- زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية.
- تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل ومسايرة التطور.

تتمثل أهم أهداف إدارة الأداء المؤسسي فيما يلي:<sup>4</sup>

- قياس نجاح الأعمال في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> جزار مسبل العنزي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2015-2016، ص: 103،

<sup>2</sup> درويش عبد الكريم أبو الفتوح، "إدارة الأداء: منظور التميز المؤسسي"، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009، ص: 20.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية"، قناة سويس، 2009، ص: 40

<sup>4</sup> العمري هاني، "نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص: 04.

- قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسها التقارير الدورية للإدارات والخطة السنوية والتشغيلية.
  - توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار.
  - الاهتمام بالرقابة الإدارية والتخطيط الموضوعي.
  - الكشف عن كل من نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها ونقاط القوة وتفعيله.
  - وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- لتحقيق هذه الأهداف لابد من توفير مجموعة من المكونات الأساسية في إدارة الأداء المؤسسي لتوضيح المسار العملي والإداري للأداء داخل المؤسسة.

### 3- عناصر إدارة الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من العناصر نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ- **تحقيق الأهداف:** فالأهداف مكون رئيسي من مكونات الأداء المؤسسي، فلا يفهم معنى المؤسسة بمعزل عن أهدافها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، فتكوين الأهداف هي الخطوة الأولى التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم مع إمكانياتها والغرض الأساسي من وجودها.
- ب- **تخطيط الأداء:** تعبر الخطط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، حيث تقوم الإدارة بتنظيم أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول لنتائج أفضل.
- ج- **تهيئة ظروف العمل:** تسعى الإدارة لإنجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية والبشرية وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء لضمان تحقيق أفضل النتائج.
- د- **مراجعة الأداء:** لا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكتشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب المتابعة والمراجعة الدورية وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> إياد علي الدجني، مرجع سبق ذكره، ص: 145 - 146.

هـ- التحسين المستمر: مع تغير الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات، والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على نظيرتها من المؤسسات، هذا ما يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوع تحت تصرفها .

وهذه العناصر تعمل بشكل مترابط كل عنصر يكمل آخر، بحيث تضمن الوضوح في الأهداف والدقة في القياس والمتابعة في مراجعة الأداء بهدف تحسين الأداء المؤسسي.

وإدارة الأداء المؤسسي تعد عملية إدارية تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق مستوى الأداء المطلوب، وتكمن أهميتها في الربط بين الأهداف، تعزيز القدرة التنافسية، ومسايرة التطور، وتهدف لقياس الأداء وتقييمه، وتوفير البيانات لاتخاذ القرارات وتشمل مجموعة من العناصر المتكاملة تضمن توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الرابع: مراحل إدارة الأداء المؤسسي ومعوقات تطبيقها

تمر إدارة الأداء المؤسسي بمجموعة من المراحل المتسلسلة، إلا أن هذا لا يتم دائما وفق ما خطط له بل يمكن أن تعترضها مجموعة من الصعوبات تعيق تنفيذها، سوف يتم التطرق لكل من المراحل ومعوقات التطبيق فيما يلي:

#### 1- مراحل إدارة الأداء المؤسسي

تتكون دورة نظام إدارة الأداء المؤسسي من ثلاثة مراحل رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- المرحلة الأولى: تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق ما يلي:

- وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقا للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف.

- اختيار مستويات الكفاءة السلوكية المرجوة.

- الاتفاق على وضع وثيقة للأداء السنوي.

ب- المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية تهدف هذه المرحلة إلى:

<sup>1</sup> دليل تطبيق نظام إدارة الأداء، "نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية"، دبي، 2013، ص

- مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف.

- إظهار الكفاءات.

- تحديد المشكلات والعراقيل ومعرفة أسبابها.

- تعديل أية أهداف حسب الضرورة.

ج- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي وتتضمن هذه المرحلة الأهداف التالية:

- تقييم الأداء من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات

- تحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية.

ولتحقيق التكامل في الأداء المؤسسي لابد من تكامل المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.

- مرحلة توفير المهارات، المعارف والقدرات لكل عامل.

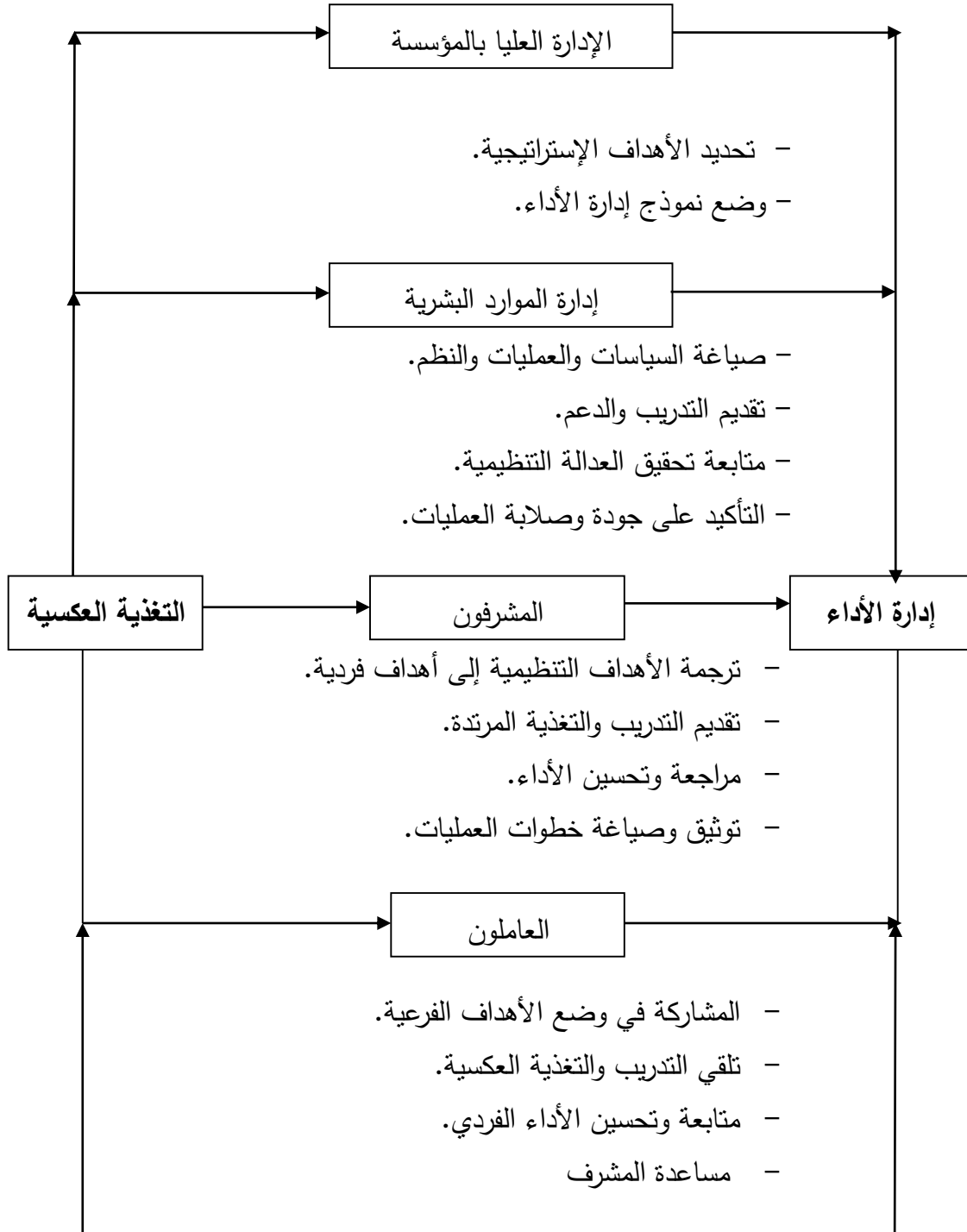
- مرحلة تقييم الأداء.

- مرحلة تحسين الأداء.؛

- مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة.

مما سبق يتضح لنا بأن دورة نظام إدارة الأداء تتكون من ثلاث مراحل هي تخطيط الأداء، مرحلة المراجعة المرحلية ومرحلة تقييم الأداء السنوي حيث تتضمن كل مرحلة تحقيق مجموعة من الأهداف، كما يجب أن تتكامل هذه المراحل لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المراحل لا تقوم بها إدارة الأداء المؤسسي بمعزل عن غيرها من الإدارات، بل تتشارك في إنجازها كل من الإدارة العليا بالمؤسسة وإدارة الموارد البشرية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (03-01): الفئات المشاركة في إدارة الأداء



المصدر: سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية"، قناة سويس، 2009، ص: 41.

يتضح لنا من الشكل ( 03-01) وجود جهات معينة تشترك في تنفيذ مهام إدارة الأداء المؤسسي؛ منها الإدارة العليا والتي تتولى تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع نموذج لإدارة الأداء، كما تشترك إدارة الموارد البشرية بصياغة السياسات والعمليات وهناك مشرفون يقومون بترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومراجعة وتحسين الأداء، أما العاملون فيشاركون في وضع الأهداف الفرعية ومتابعة الأداء الفردي، ومن خلال التنسيق بين مهام هذه الفئات تكون إدارة الأداء قد قامت بدورها وأنجزت مهامها، إلا أن هناك معوقات تحول بينها وبين تطبيق برامجها.

### 2- معوقات تطبيق برامج إدارة الأداء المؤسسي

توجد هناك عدة عوائق تعترض إدارة الأداء المؤسسي خارجة عن نطاقها وتتعاكس سلبا على تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها نذكر منها<sup>1</sup>:

أ- **التبرير بقلة الوقت**: حيث يظهر هذا عندما يركز كافة العاملين بأداء العمل التنفيذي اليومي بالمؤسسة، وبالتالي لا يوجد التفرغ من حيث الوقت، إضافة إلى عدم تخصيص جزء من الجهد لمراجعة كيفية القيام بالعمل التنفيذي اليومي لتحقيق من مدى فعاليته وكفاءته لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- **الارتكاز على سهولة العمل**: يتواجد هذا عندما يرغب العاملون بالمؤسسة إلى الارتكاز على سهولة العمل الفردي أو الجزئي الذي يقومون به في مجال اختصاصهم، وبالتالي عدم الميل إلى التنسيق مع باقي جوانب العمل، لأنه يتطلب مجهودا أكبر من حيث وضع وتصميم وتطبيق نظام كامل لإدارة الأداء المؤسسي.

ج- **وضع مهمة مستحيلة**: قد يرغب القائمون بتطوير المؤسسة في توليد تطلعات كبيرة، ووضع أهداف صعبة التحقيق ومعايير تفوق القدرات وبالتالي يستحيل على المؤسسة الوصول إليها، وهنا يتم التبرير بأن السبب في ذلك يرجع إلى العمل على التغيير الذي كانت المؤسسة في غنى عنه.

د- **مقاومة التغيير**: يتبين هذا عندما لا يرغب القائمون بالعمل لفترات طويلة في إدخال تغييرات في كل من أساليب، عمليات ونظم العمل، وهذا الرفض راجع إلى أن التغيير يتطلب جهودا لتعلم ما هو جديد، وإلى خوفهم من الفشل في تطبيق ما سوف يتعلمونه أو ما سيترتب عن ذلك من عواقب غير متوقعة.

هـ- **إدارة الأداء المؤسسي والمنطقة غير المربحة**: هناك الكثير من المدراء والعاملين لا يريدون مناقشة النتائج السلبية المرتبطة بالأداء سواء الفردي أو المؤسسي، لكونها تثير الكثير من سوء الفهم وإفساد العلاقات داخل العمل، وهذا يعتبر بمثابة العمل في منطقة التوافق والميل إلى ذكر الأمور الإيجابية والاستسهال في العمل أما الخروج إلى منطقة الأداء الضعيف ومواجهة الصعوبات وما يرتبط بها من تحديد المسؤوليات

<sup>1</sup> درويش عبد الكريم أبو الفتوح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27-29.

التي أدت إلى ذلك، أو ذكر النقاط السلبية وتحمل تبعاتها والعمل على معالجتها أو القضاء عليها، فإن هذا يحتاج إلى إدارة جريئة ومتطلعة إلى تحمل المسؤولية وأخذ المبادرة لتصحيح الأوضاع والعمل على التحسين المستمر.

و- **النظر في المرآة الخلفية لقيادة المؤسسة:** ويتمثل ذلك في التركيز على النتائج فقط دون التركيز على عناصر الأداء الحرجة والأكثر تأثيراً، التي تمثل القيمة الجوهرية لضمان استمرارية نجاح الإدارة، لأنه في حالة الاعتماد فقط على النتائج التي يتم تحقيقها يومياً، فإن ذلك يعتبر بمثابة قائد السيارة الذي ينظر في المرآة الخلفية للسيارة للتعرف على ما تم تفاديه من صعوبات، وليس النظر والتطلع للأمام لتفادي الصعوبات والعوائق الموجودة على الطريق، وبالتالي لا يمكنه التخطيط للمستقبل.

ي- **النظر إلى أجزاء من الصورة الكلية للمؤسسة:** عندما تقوم الإدارة المسؤولة بالنظر إلى جزء واحد أو أجزاء محدودة من عمل المؤسسة وأخذها في الاعتبار دون باقي الأجزاء مع عدم الربط بين كل جزء من أجزاء عمل المؤسسة والأجزاء الأخرى التي تتكون منها الصورة الكلية لأداء المؤسسة، فإن ذلك يعيق من عمل إدارة الأداء المؤسسي.

ل- **عدم نشر ثقافة " نحن والآخرون "**: يقصد بذلك عندما يسند عمل إدارة الأداء لوحدة تنظيمية محددة، ويعمل القائمون بتلك الوحدة على العمل بصورة منفردة وعدم اشراك كافة العاملين في عملية التطبيق، وبالتالي لا يتم نشر ثقافة إدارة الأداء وأهميته بين كافة العاملين.

تواجه إدارة الأداء المؤسسي عدة معوقات تحد من فعاليتها، وتنعكس سلباً على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية ولمعالجة هذه المعوقات لابد من التزام إدارة العليا بدعم ومتابعة إدارة الأداء المؤسسي، وتهيأت بيئة عمل مناسبة تشجع روح الفريق، وتوفير أدوات مناسبة تساعد في قياس الأداء وتحسينه.

ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويهدف إلى رفع كفاءة وفعالية كل من العمليات الداخلية والاستثمارات المالية وجميع أنشطة المؤسسة، ويتنوع الأداء المؤسسي حسب معايير التصنيف، ويشتمل على ثلاث مستويات مختلفة تتمثل في أداء المستوى الوظيفي، أداء مستوى العمليات وأداء المؤسسة ككل، ويتأثر بمجموعة من العوامل مثل التطور التكنولوجي، التشريعات القانونية والثقافة التنظيمية، ولمتابعة الأداء المؤسسي تعتمد المؤسسة على إدارة تتولى قياسه، تقييمه، وتحسينه باستمرار، وذلك بهدف تحقيق النتائج المرجوة بالاعتماد على مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها، إلا أن إدارة الأداء المؤسسي تواجه صعوبات تحد من قدرة المؤسسة على تحسين أداءها.

### المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي، تقييمه وتحسينه

تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها على المدى البعيد، من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء، ومن أجل ذلك تصبح ملزمة بمتابعة أداءها ورصد نتائجه بشكل مستمر لضمان سير العمل وفق الأهداف المحددة، فتعتمد المؤسسة على ثلاثة عمليات تشمل قياس الأداء، وتقييمه، ثم تحسينه.

### المطلب الأول: قياس الأداء المؤسسي، مفهوم وأهمية.

تلجأ المؤسسة لقياس أداءها لمعرفة مستوى إنجازها ولمتابعة تنفيذ أهدافها وتوجيه مسارها، للتوضيح سوف نقوم فيما يلي بعرض مفهومه وإبراز أهميته.

#### 1- مفهوم قياس الأداء المؤسسي

على غرار المصطلحات الأخرى فإن مفهوم قياس الأداء المؤسسي، ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين والباحثين، سوف نستعرض بعض التعاريف التي اقترحوها.

- يعرف قياس الأداء المؤسسي بأنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل"<sup>1</sup>.

- يقصد بقياس الأداء المؤسسي: "عملية وضع مؤشرات قابلة للقياس والتي يمكن تتبعها بشكل منتظم لمعرفة التقدم المحرز في تحقيق أهداف محددة مسبقاً"<sup>2</sup>.

- يمكن تعريف قياس الأداء المؤسسي على أنه: "مجموعة من المقاييس المستخدمة لتقييم كل من كفاءة وفعالية الأنشطة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن قياس الأداء هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بمراقبة أنشطتها باستخدام مؤشرات محددة لمعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، أي تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، أعمال المؤتمرات، مصر، 2009، ص:193.

<sup>2</sup> Harvey Jasmin, Performance Measurement, Chartered Institute of Management Accountants London, United Kingdom, Topic Gateway Series No:09, p:03.

<sup>3</sup> Bourne Milke et all , Implementing Performance measurement Systems: a Literature Review, Int .J .Business Performance Management, 2003, p:03.

عند قياس الأداء المؤسسي يتم تحديد قيمة أو مقدار الشيء المراد قياسه وذلك بمقارنته بمؤشر متفق عليه مسبقاً، ونشير إلى أن قياس الأداء المؤسسي نقصد به الكم والعدد.

### 2- أهمية قياس الأداء المؤسسي

أخذ الاهتمام بعملية قياس الأداء في المؤسسات يتزايد في السنوات الأخيرة وهذا نتيجة للفرصة التي يقدمها للمؤسسة لتقييم نشاطاتها الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف المسطرة، وتبرز أهمية قياس الأداء المؤسسي من خلال الفوائد التي يحققها والتي سوف نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.

- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس وهذا يمكن من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، فهذا الوصف يتضمن المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.

- يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية، التصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

- يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رغبات المستفيد وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة السلع والخدمات المقدمة.

- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

- يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء، حيث يتطلب الدقة لوضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لضمان نجاح عملية القياس، فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة مستمرة، حيث ضمن هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف معالجتها.

ويعتبر قياس الأداء على أنه أداة استراتيجية تتبعها المؤسسات لمعرفة مدى تقدمها في تحقيق الأهداف، حيث تستطيع من خلالها ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات، إذ على المؤسسات أن تقيس نتائج أعمالها للحصول على بيانات تجعل أداءها أحسن.

<sup>1</sup> ملكاوي عصام فاعور، " التخطيط الإستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني : الحلقة العلمية ( قياس الأداء في العمل الأمني )"، الرياض،

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، أهدافه ومراحله.

ترغب المؤسسة دائما لمتابعة ما تم إنجازه من أعمال، فنقوم بتقييم أداءها بهدف تحقيقه للعديد من الفوائد، ويمر بمراحل متسلسلة تمكن المؤسسة من توجيه جهودها نحو تحقيق النتائج المرجوة، سوف نوضح فيما يلي مفهوم التقييم أولاً، بعدها أهدافه، ثم مراحله.

### 1- مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء المؤسسي، سنحاول الاقتصار على مجموعة منها لمحاولة إيضاح معناه وإزالة بعض اللبس حول مفهومه.

- تقييم الأداء المؤسسي هو عبارة عن : " مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها"<sup>1</sup>.

فمن خلال التعريف السابق يتضح لنا أن تقييم الأداء المؤسسي يسمح بمعرفة المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة في إنجاز أعمالها ونسبة الأهداف التي تم تحقيقها.

- تقييم الأداء المؤسسي هو : عملية قياس وتحليل الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

ومن التعريف السابق يتضح أن تقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على الحكم إن كانت المؤسسة ناجحة أم لا، بل يتم وفق مجموعة من المراحل تشمل قياس الأداء ثم تحليل نتائج القياس لمعرفة ما تم تحقيقه فعلا واتخاذ الإجراءات اللازمة وذلك في إطار زمني معين.

- تقييم الأداء هو : " الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، وأن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدة ثم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل"<sup>3</sup>.

ويتضح مما سبق أن تقييم الأداء المؤسسي يكشف عن مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له وهو يشمل تقييم أداء الفرد، تقييم أداء الوحدات التنظيمية وتقييم أداء المؤسسة ككل، فهو عملية شاملة تمس كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

<sup>1</sup>Hanna .D, "Designing Organization for High Performance", England, Addison Wesley Publishing Company, 1988, P :03.

<sup>2</sup>Devries . L.David ,et al, "Performance Appraisal on the Line", New York. Wiley- Interscience Publishing Company,1988, P:03.

<sup>3</sup> علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 1998-1999، ص: 15.

## 2- أهداف تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها الصحيح لنظام تقييم الأداء المؤسسي أهمها:<sup>1</sup>

- التعرف على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة.
  - التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومعرفة مدى نطاق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة.
  - التعرف على الإنجاز بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف من أجل التعزيز والتصحيح.
  - رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمؤسسة ومساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات.
  - الارتقاء بالموارد البشرية، المالية والمادية للمؤسسة.
  - التعرف على أولويات التحسين التي ينبغي أن تهتم المؤسسة بها، وأن تسخر الموارد من أجل تحقيقها.
  - تحفيز العاملين على تحقيق المعايير الموضوعة والمرتبطة بأهداف المؤسسة.
  - الاهتمام بمراكز المسؤولية الأكثر إنتاجية، وأيضاً التعرف على مراكز المسؤولية والأنشطة التي تعاني من وجود انحرافات، وهذه مسؤولية الإدارة العليا.
  - إعداد تخطيط برامج إدارة الأفراد باستخدام نتائج التقييم وخاصة فيما يتعلق ببرامج الترقية والتدريب.
  - إحداث التوازن الداخلي والخارجي للمؤسسة بما يحقق الأهداف العامة المرجوة ويساعد على استخدام الأمثل للموارد المتاحة.
  - تطوير المعايير والمؤشرات الموضوعية والتي تم استخدامها من قبل، بحيث تكون موضوعية ومتماشية مع إمكانيات الأفراد والمؤسسة.
- وخلاصة لما سبق يمكن القول بأن الهدف من تقييم الأداء المؤسسي هو اكتشاف نقاط القوة والضعف من أجل التصحيح، ويساهم في تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للمؤسسة، إضافة إلى توجيه الموارد حسب أولويات التحسين.

<sup>1</sup> علي بن عايد سلمان العرادي البلوي، " إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014-2015، ص: 31-32.

### 3- مراحل تقييم الأداء المؤسسي

حسب وجهة نظر بعض الباحثين يمر تقييم الأداء المؤسسي بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

أ- تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية: غالبا تصاغ أهداف الإدارات أو التقسيمات التنظيمية بشكل عام، حيث لا يساعد على قياس الإنجاز ولذلك لا بد من تجزئة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية أكثر تفصيلا وأكثر وضوحا لكي تكون مفهومة لدى المنفذين.

ب- تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية: إن وضع وصياغة معايير الأداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة الأساسية لتنفيذ تقييم الأداء المؤسسي وقد يثير البعض صعوبة تأسيس معايير الأداء لبعض الأنشطة وهو ما يتطلب تفكير إبداعي يشترك فيه القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق.

ج- قياس الانجاز الفعلي: تعتبر هذه الخطوة هامة فهي محور الاهتمام، إذ تبدأ مرحلة قياس الإنجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها كل ما هو متعلق بالأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقييم سواء على مستوى الوظائف أو التقسيمات التنظيمية بمستوياتها المتعددة.

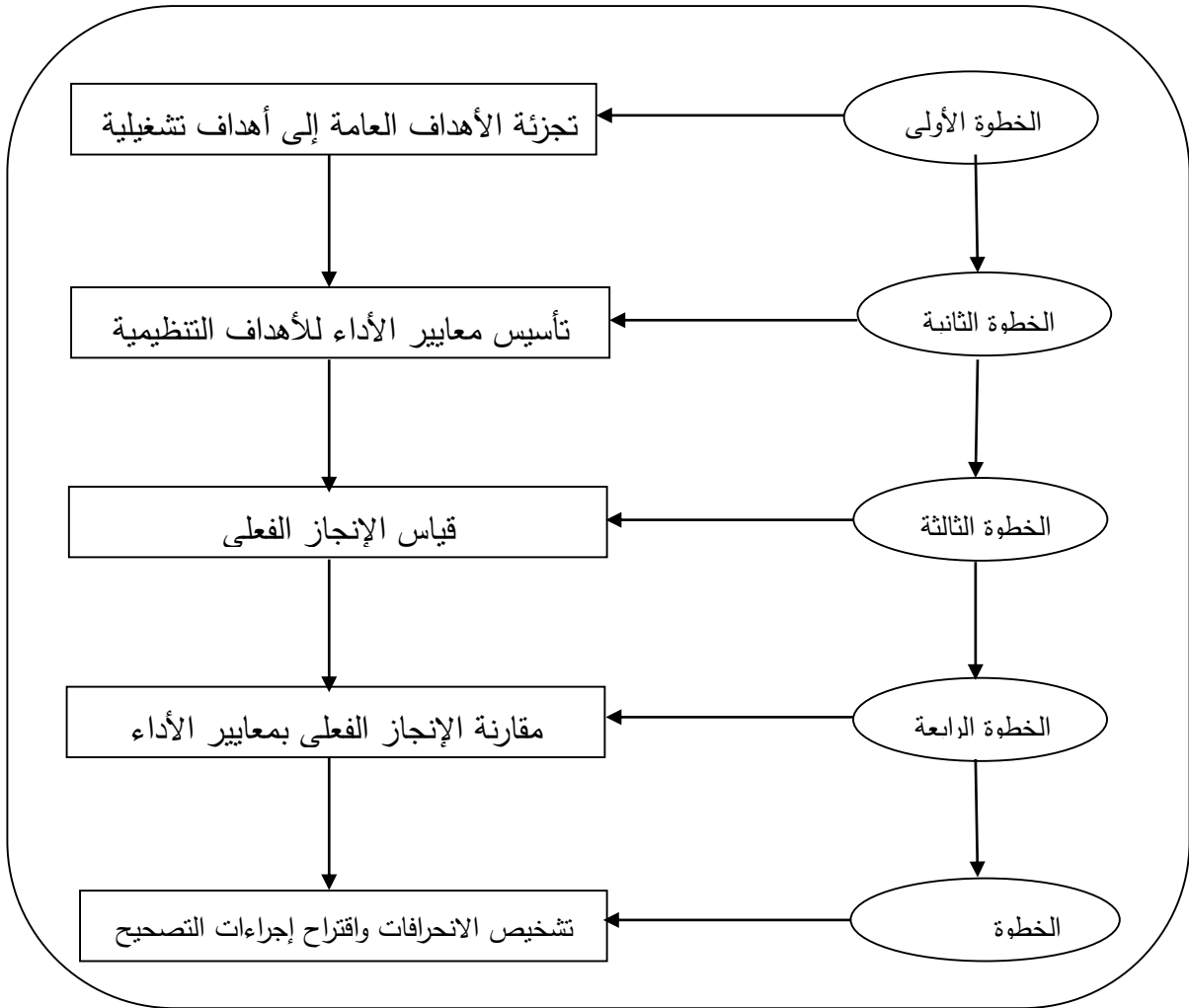
د- مقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء: حيث تكون المقارنة أيسر لو كانت المعايير كمية وواضحة ويقوم بها المختصون في تقييم الأداء، والهدف الثاني من هذه الخطوة هو بيان ما إذا كان هناك انحراف بالنقص أو الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري وهي خطوة تتطلب استخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة.

هـ- تشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية: إن وجدت هناك انحرافات يتم تشخيصها واقتراح إجراءات تصحيحها لأن معرفة الأسباب الحقيقية للانحراف تسهل العثور على حل للمشكلات التي أدت إلى هذا الانحراف ومدى إمكانية تناول هذه المشكلات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها مستقبلا.

وحتى تكون عملية تقييم الأداء المؤسسي ناجحة ونتائجها دقيقة وواضحة، لا بد أن تمر بمراحل متسلسلة ومتزايدة، حيث يمكن توضيح هذه المراحل في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> جزاع مسبل العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

الشكل رقم (03 - 02): مراحل تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: محمد السيد حمزاوي، "قياس الأداء في العمل الأمني، مؤتمر حول قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة"، الحلقة العلمية حول قياس الأداء في العمل الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، في الفترة 21-2013/01/23، ص: 11.

من خلال الشكل يتضح لنا أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تمر بخمس خطوات أساسية، ففي الخطوة الأولى يتم تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف ثانوية قابلة للتنفيذ وذلك من أجل تسهيل التقييم والمتابعة، وفي الخطوة الثانية سوف يتم وضع معايير أو مؤشرات تستخدم في عملية القياس، أما في الخطوة الثالثة سيتم قياس الأداء والحصول على معطيات تخص ما تم تحقيقه فعلياً، ويتم في الخطوة الرابعة مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير التي تم تحديدها مسبقاً ومعرفة مستوى التقدم في الأهداف، وفي الأخير إذا تم تحديد فروقات بين ما هو متوقع وما تم إنجازه، تقوم بكشف وتحليل أسباب وجود الانحرافات ثم تقترح حلول تصحيحية وتقدم نصائح لتفادي تلك الأخطاء مستقبلاً.

ومما سبق نخلص إلى أن تقييم الأداء المؤسسي يعد خطوة ضرورية للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق ما تم التخطيط له، بهدف اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً، وتتم عملية التقييم بخطوات متسلسلة تضمن تقييماً صحيحاً وشاملاً يمكنها من معالجة أسباب الانحراف وتحسين الأداء المؤسسي.

### المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء المؤسسي وخطواته

بعد تقييم الأداء المؤسسي يتم الحكم على مدى تحقيق المؤسسة للنتائج المطلوب ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً، فكلما اقتربت هذه النتائج من الأهداف اعتبر أداءها ناجحاً، أما إذا وجد فرق كبير بينهما فهذا دليل على وجود خلل في الأداء لا بد من تحسينه استجابة لعدة عوامل سننتظر إليها أولاً، بعدها نوضح الخطوات التي تمر بها عملية تحسين الأداء المؤسسي.

#### 1- دوافع تحسين الأداء المؤسسي

يقصد بتحسين الأداء المؤسسي استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، ويوجد العديد من العوامل التي تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي العميل الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.
- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للعميل والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرشحين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة،

<sup>1</sup> عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10

والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

مما سبق يتضح أن العوامل التي تدفع المؤسسة لتحسين أداءها تكون استجابة منها لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وكذا تعزيز ميزتها التنافسية والمحافظة على مكانها في السوق.

## 2- خطوات تحسين الأداء المؤسسي:

لتحسين الأداء يجب تتبع مجموعة من الخطوات نذكرها فيما يلي:

أ- **الخطوة الأولى تحليل الأداء:** تتم هذه الخطوة بوضع اختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياته وقدراتها، وهو توضيح وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

ب- **الخطوة الثانية البحث عن جذور الأسباب:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

ج- **الخطوة الثالثة اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** هنا يتم تكامل بين الاستجابة للمشاكل المسببة للفجوة و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه، و عادة ما تكون هذه الاستجابة عبارة عن مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، و أيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل إلى إحداث التغيير، حيث عند وضع استراتيجية تحسين الأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل قبول تطبيق تلك الاستراتيجية في كل المستويات.

د- **الخطوة الرابعة التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة لتحسين الأداء يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة، وإجراء التغيير في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة التي يحدثها التغيير لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية.

هـ- **الخطوة الخامسة مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز

على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك يتم الحصول على معلومات من عملية التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها مستقبلا.

ومما سبق نخلص إلى أن عملية تحسين الأداء المؤسسي تمر بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، ففي البداية يتم توضيح وتحليل الوضع الحالي، بعدها يتم البحث عن الأسباب الحقيقية للمشكلة، ثم اختيار الطريقة الملائمة لإجراء التحسين مع وضع خطة استراتيجية لتنفيذ ذلك مع مراعاة تغيير الأهداف، ثم تليها تطبيق التحسينات ومتابعتها، وفي الأخير يتم تقييم عملية التحسين لمعرفة مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي.

وخلاصة للمبحث السابق يمكن القول بأن كل من قياس الأداء المؤسسي، وتقييمه، ثم تحسينه تعتبر من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث يعد قياس الأداء المؤسسي كخطوة أولى لمعرفة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف المحددة ويوفر مجموعة من البيانات التي تستخدم في الخطوة التي تليها وهي تقييم الأداء المؤسسي حيث يتم تحليل تلك المعطيات ومقارنتها واكتشاف الانحرافات وأسبابها ثم تقديم الحلول التصحيحية، بعدها تأتي عملية تحسين الأداء المؤسسي لمتابعة ما بعد القياس والتقييم، من خلال تنفيذ تغييرات تهدف إلى تحقيق أداء أفضل، وتضمن هذه العمليات الثلاثة التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

### المبحث الثالث: أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي.

تعرض المؤسسات في العصر الحالي تحديات بيئية واقتصادية متزايدة، جعلتها تلجأ إلى تبني مداخل الفكر الإداري كنظام إدارة المعرفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك استجابة لتلك التحديات التي تواجهها وسعيها منها لتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل بيئة سريعة التغيير؛ حيث أن كلا المدخلين يساهم بدوره في تحسين الأداء المؤسسي مما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

### المطلب الأول: دور إجراءات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من الإجراءات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ومن أبرز هذه الإجراءات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1- تطوير المعرفة الضمنية:** تشمل الارتقاء بالخبرات والمهارات وقدرات التفكير الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب تحديدها أو التعبير عنها والتي تحتاج إلى التكوين لتعزيزها، فالتكوين يساهم في تنمية قدرات الأفراد، معارفهم ومهاراتهم بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم نحو الأفضل

<sup>1</sup> Chimay J. Anumba, Charles O.Egbu and Patricia M.Carrillo, " Knowledge Manaement in Construction", by Blackwell publishing, 2005,p:136.

وإكسابهم معرفة جديدة فبدون التكوين يكون الفرد عاجزا وقدراته محدودة تمنعه من إحداث التحول، لذا على المؤسسة أن تشجع العاملين على الالتحاق بالبرامج التكوينية سواء التي تنظمها لهم أم التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم، وذلك لتنمية المهارات المهنية واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية مما يؤدي إلى توفير الفرص المناسبة للتطوير والتحديث.

**2- تطوير المعرفة الصريحة:** ويتم ذلك عن طريق تعزيز نظم المعلومات الرسمية ذات العلاقة بالزائن، بالعمليات التنظيمية وبالمؤسسات المنافسة، كما يتم عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة وحسن اختيار المعلومات الأكثر دقة وموثوقية.

فالمؤسسة تمتلك المعارف من خلال مستوى التعليم الذي يمتلكه العاملين فيها، حيث يمكن تعزيزه من خلال قدراتهم العلمية والتي تتجسد بشكل معرفة ضمنية في عقول الأفراد أو المعرفة الظاهرة التي تعكسها أنشطة المؤسسة.

**3- تطوير الخبرات:** فتمتع الفرد بخبرات فنية وإدارية في العمل هي من ضروريات تطوير القدرات القيادية للمدراء، فضلا على أهمية امتلاك الخبرة في مجال البحث والتطوير وتوظيف الخبرة في المحافظة على ثقافة المؤسسة وتعليم العاملين، وتطوير خبراتهم وتوفير مناخ عمل ملائم يسمح بالاحتكاك بين العاملين في عملهم.

**4- تطوير مهارات القيادة:** تتمثل في تطوير المهارات الأفراد الذاتية وفي التأثير على سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين فضلا عن تطوير المؤهلات المهنية والشخصية للمدراء، فتوافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من رفع مستوى الأداء المؤسسي، فالقيادة تهتم بتمكين العاملين وتفويضهم وتوفير الأمان الوظيفي لهم مما يشجعهم على الابتكار ومعرفة المزيد، كما تعمل على تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتحديد وتوثيق تجارب المؤسسة وأفضل الممارسات لتصبح نواة المعرفة الموجودة في المؤسسة، كما تؤدي القيادة دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة، لذا لا بد من توفير القيادة الحكيمة القادرة على استشراف المستقبل وإثارة الحماس بين العاملين داخل المؤسسة.

**5- تحسين مهارات الاتصال:** التنسيق بين جميع الأنشطة لتصبح عملا منظما وغير متعارض وربط الجهود وتنسيقها من خلال عمليات الاتصال الفعال، فالهدف الرئيسي للاتصال يتمثل في تبادل المعارف بين الأفراد والقدرة على نقل الأفكار بينهم والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي عن طريق تطوير المعرفة الضمنية الموجودة لدى العاملين بتشجيعهم على التكوين لتنمية قدراتهم ومعارفهم واكتساب مهارات جديدة،

وعن طريق تطوير المعرفة الصريحة من خلال تعزيز نظام المعلومات ووسائل الاعلام والاتصال، إضافة إلى تطوير خبرات العاملين بالمؤسسة وتعزيز مهارات القيادة لدعم القرارات الصحيحة المبنية على المعرفة، وتحسين مهارات الاتصال لضمان تدفق المعارف بين العاملين في مختلف مستويات المؤسسة وتعزيز العمل الجماعي، وهذا ما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي.

### المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال قدرتها على التأثير في العديد من المجالات الإدارية داخل المؤسسة، كتأثيرها على الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، سوف نوضح ذلك فيما يلي:

#### 1- أثر إدارة المعرفة على الزبائن: يظهر أثر إدارة المعرفة على الزبائن فيما يلي:

- الحصول على المعرفة الشاملة عن الزبائن تساعد المؤسسة في تحديد رغباتهم وصفاتهم الشخصية وكيفية التعامل معهم، وبالتالي التنبؤ بتوقعاتهم، وهذا ما يعزز أواصر الثقة بينهم وبين المؤسسة.
- الحفاظ على مبدأ العلاقة مع الزبائن.
- كسب رضا الزبائن والمحافظة على ولاءهم.
- تجيب إدارة المعرفة على الأسئلة التالية: ماذا يشتري الزبائن؟ وكيف؟ وماهي رغباته وتوقعاته؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسب زبائنها والمحافظة على ولائهم؟<sup>1</sup>

ومن عمليات إدارة المعرفة نجد عملية توليد المعرفة، وبالتالي يمكنها تعيين الأنشطة التي من شأنها أن تحقق المعرفة الشاملة بالزبائن مما يساعد في كيفية التعامل معهم، وذلك من أجل تعزيز أواصر الثقة والانسجام بينهم وبين المؤسسة، كما أن تلك المعرفة تسهل عملية التنبؤ بسلوك الزبائن وتوقعاتهم مما يجعل المؤسسة قادرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية وأسعار معتدلة.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق يتضح أن لإدارة المعرفة دور في رفع مستوى رضا الزبائن وفي توثيق علاقاتهم بالمؤسسة، فمن خلال جمع المعرفة المتعلقة بالزبائن يساعدها ذلك في تكوين قاعدة معرفية تمكنها من فهم سلوكهم، وعند توظيف تلك المعرفة تتمكن من تقديم منتجات تتوافق مع توقعاتهم، وعند تبادل المعرفة بين الموظفين تمكنهم من تقديم حلول سريعة ومناسبة لاستفسارات الزبائن، مما يزيد من تفاعلهم وثقتهم في التعامل مع المؤسسة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> بدروني هدى، "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداءها"، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص: 11.

<sup>2</sup> علاء فرحان وأميرة الجناحي، "إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 74.

## 2- تأثير إدارة المعرفة على العمليات الداخلية

تأثر إدارة المعرفة على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية بالمؤسسة بإضافة إلى الابتكار في العمليات ويظهر هذا التأثير من خلال ما يلي:

أ- أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات: تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفعالة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعارف ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ما ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً، مما يسهل اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، كما تمكن إدارة المعرفة المؤسسات من التكيف بسرعة تماشياً مع الظروف المحيطة بها مما يضمن استمرار فعالية العمليات في فترات التغيير، غير أن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.<sup>1</sup>

ب- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: يظهر تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية بالمؤسسة من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- تقليل تكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

فالإدارة الفعالة للمعرفة تمكن المؤسسات من تحسين إنتاجيتها وكفاءتها، هذه الحالة تشير إلى أن الاشتراك في المعرفة وتوزيعها، بالإضافة إلى استغلال تقنيات المعلومات والاتصالات لنشرها بسرعة، تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد، مما يؤدي إلى خفض التكلفة وتوفير الوقت والجهد.

ج- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات: يمكن للمؤسسة أن تعتمد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إعطاء الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار لديها، فقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني ومنه مساندة عملية الابتكار، كما تهدف إدارة المعرفة إلى تهيئة البيئة التي تحث وتشجع على إنشاء أو توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير كتشكيل فرق العاملين في الأقسام<sup>3</sup>، وهذه المعرفة تكون في شكل أفكار متميزة وحلول

<sup>1</sup> رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص: 235

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 276.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص: 122

مبتكرة تعتمد على خبرات ومهارات العاملين، حيث أن تحسين كل من القدرات، المنتجات والمخرجات يعتمد على تلك الأفكار الجديدة والمبدعة وكيفية تطبيقها واستغلالها، مما يجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة العمل.

ويمكن القول، أن تبني إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها تسهل العمل داخل المؤسسة، خاصة مع وجود فريق متخصص بإنشاء المعرفة والتشجيع على استثمارها بالإضافة إلى تشارك العاملين وتفاعلهم هذا يؤدي إلى إحداث التناسق والانسجام بين العمليات الداخلية للمؤسسة وجعلها تتميز بالفعالية والكفاءة وتشجيع الابتكار فيها، هذا ما يعزز قدرة المؤسسة على تحسين أدائها ويجعلها تسعى دائما للتعلم ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الأعمال.

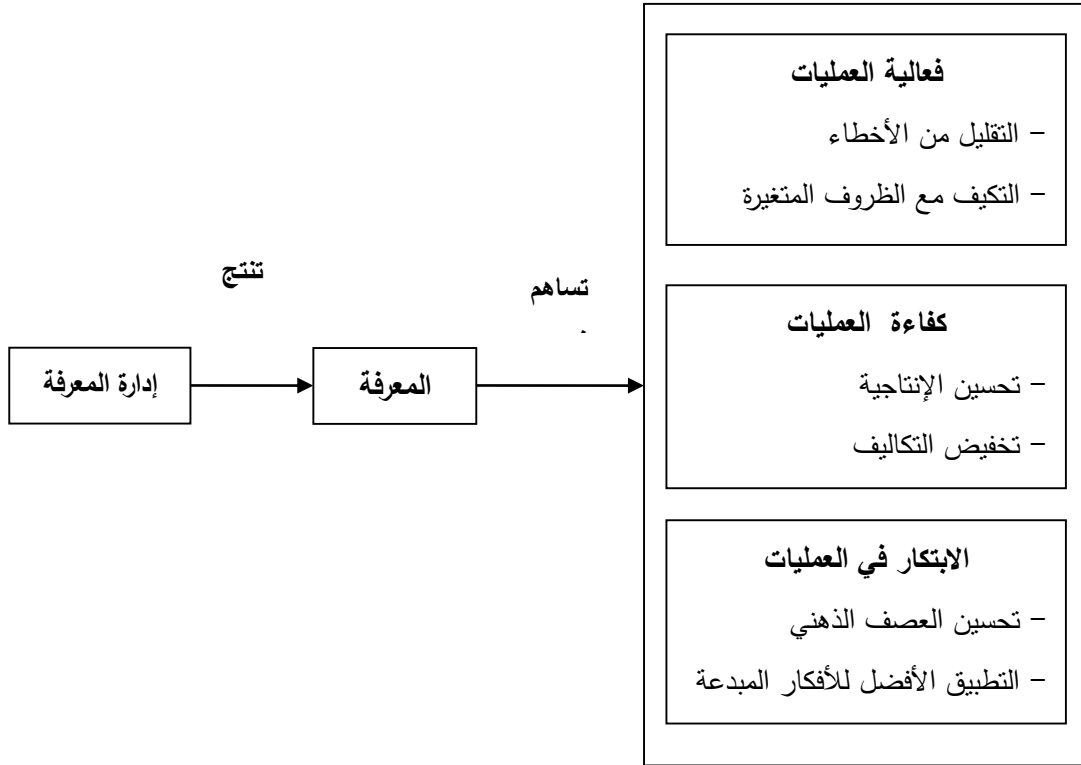
لذا يتطلب من المؤسسة الاهتمام بتحسين أداء العمليات والارتقاء بالأداء من خلال العمل على:<sup>1</sup>

- تحسين أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية.
- السيطرة على الحلقات المهمة في السلسلة التصنيعية والإدارية وغيرها.
- معالجة الانحرافات وتحسين الأداء.
- مواءمة العمليات مع التوجهات العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup>Yvon Mouglin, Processus, "Les outils d'optimisation de la Performance", Editions d'organisation1,Paris, 2004, p :39.

ويمكن توضيح أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-03): أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية في المؤسسة



Source :Becerra- Fernandez, et al, "Knowledge Management", 1<sup>er</sup> edition, Additional Materiale Dekai Wu, 2007, p :27.

يتضح من الشكل أعلاه، أن لإدارة المعرفة قدرة التأثير على العمليات الداخلية من خلال تحسين فعاليتها عبر التقليل من الأخطاء ومواكبة التغيرات، وتساهم في الرفع من كفاءتها بتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، وإدارة المعرفة أيضا دور مهم في تعزيز الابتكار بتحفيز نشاطات العصف الذهني وتشجيع الأفكار المبدعة، وهذا يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق جودة منتجاتها واستخدامها لحلول مبتكرة وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يؤثر إيجابا على الأداء المؤسسي.

### 3- تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو

يتجسد التعلم والنمو في معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على تحقيق التحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن ابتكارات الجديدة، إذ يركز على الاهتمام لقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة مواكبتها وزيادة إنتاجيتهم حيث أن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المؤسسة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح بالاعتماد على المورد البشري وبالتالي فإن تكوينه وتعليمه سوف

يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة، ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال ما يلي:

- زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.
- التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع.
- كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم.<sup>1</sup>

وعملية اكتساب المعرفة تحتاج إلى التعلم المساند لها بصفة مستمرة، حيث قد يحدث التعلم بشكل تلقائي من خلال ذلك التفاعل الناشئ بين العامل وزملاءه داخل المؤسسة والمتمثل في جملة الحوارات، الملاحظات، الاستماع والتقليد، أو من خلال الاطلاع على قوانين أو طرق العمل وكيفية أداء الوظائف، كما قد يحدث التعلم من خلال حضور المؤتمرات والندوات، وبصفة عامة فإن التعلم في المؤسسة يحدث بطرق شتى والمتمثلة في التعلم التقليدي التلقيني وما يعرف بالتعلم عن بعد.<sup>2</sup>

ولإدارة المعرفة تأثير كبير في التعلم والنمو بالمؤسسة، فهي تركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم وتحاول ملاءمتها مع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة بدمج الأفراد في برامج تكوينية وتوجههم نحو التحسين المتواصل والضروري لمعارفهم وتمكينهم من التأقلم مع كل ما هو جديد، حيث تسهل عملية التعلم لديهم وتشجعهم على توزيع المعرفة من خلال قيام الأفراد مالكي المعرفة بنقل معرفتهم للآخرين مما يولد الثقة وروح التعاون بينهم و يشعروهم بالرضا الوظيفي وبالتالي تكوين علاقات اجتماعية هادفة وبناء خبرات تراكمية متميزة وأفكار مبتكرة، كل هذا الدعم الذي تقدمه إدارة المعرفة لعملية التعلم والنمو يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ولتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة أيضا التأكيد والعمل على:<sup>3</sup>

- دفع وتوجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين الضروري.
- تحقيق ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.
- قياس ومراقبة المشاريع الخاصة بالتحسين.

<sup>1</sup> أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، "إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي"، مقال ضمن مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص: 124-125.

<sup>2</sup> حامي حسان، "إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيمي والعمل: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2015-2016، ص: 80.

<sup>3</sup> Gabriel Cepeda Carrion, "Copetitive Advantage of Knowledge Management", Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, Tel-Aviv, 2006, p:35.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال فهم سلوك الزبائن وتحسين علاقتهم بالمؤسسة وتقديم منتجات تفوق توقعاتهم، مما يحقق رضاهم وولاءهم لها، كما تعزز إدارة المعرفة تحقيق الانسجام والتناسق بين العمليات الداخلية مما يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والاستخدام الأمثل للموارد وتشجيع الأفكار الجديدة وترسيخ ثقافة التعلم، ولتحقيق التأثير الإيجابي من إدارة المعرفة يجب أن تتكامل جهودها لتشمل العاملين والمنتجات أيضا وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على العاملين والمنتجات

لإدارة المعرفة أثر على العاملين وعلى المنتجات سوف نبرز ذلك فيما يلي:

**1- أثر إدارة المعرفة على العاملين:** يعتبر العاملين من أهم الموجودات بالمؤسسة بالنظر إلى إسناد المعرفة إليهم، لذا تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المؤسسة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تكوين وتحفيز وإثارة الدافعية لديهم، حيث يمكن لإدارة المعرفة التأثير عليهم من خلال ما يلي:

**أ- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:** تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة من خلال تفعيل عملية التعلم المتبادل بين هؤلاء العاملين في المنظمة بعضهم ببعض وكذلك من المصادر الخارجية وهذا ما يزيد من قدرة المنظمة على النمو والاستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا الجديدة، كما تساعد إدارة المعرفة العاملين على زيادة قدراتهم على معالجة المشكلات المختلفة التي تعترضهم وهذا يجعلهم أكثر رضا عن العمل، وإدارة المعرفة يمكن أن تقوم بتحسين تعلم العاملين وتعرض لهم أحدث المعارف في مجال تخصصهم وهذا بالاعتماد على:<sup>1</sup>

**- تجسيد أو إظهار المعرفة:** أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال الإفصاح بوضوح عن المعرفة الضمنية وتحويلها إلى مفاهيم صريحة، كما أن عملية إدماج المعرفة يمكن أن تساعد أيضا على اكتساب الأشخاص للمعرفة من خلال النشاطات المشتركة مثل الاجتماعات والمحادثات البسيطة مثلا.

**- التحويل الذاتي للمعرفة:** تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية من خلال عملية التعلم عن طريق العمل والخطاب الشفهي وتوثيق التجارب، حيث تعمل كل من تجسيد المعرفة وإدماج المعرفة معا لمساعدة زيادة تعلم العاملين.

**- عملية معرفية توافقية متجسدة:** تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة من خلال إتباع منهج منظم لتناول واستخلاص الأفكار والمفاهيم المختلفة من المعرفة الصريحة.

<sup>1</sup> رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 232-233.

- **جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة:** تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية حيث يكتسب الفرد المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين من خلال تقاسم الخبرة، المشاهدة والتقليد... وغيرها، كما توجد طريقة مهمة يتم من خلالها إشراك العاملين أكثر في التعلم وهي استعمال التطبيقات الجماعية، كتنظيم فريق مكون من الأشخاص الذين يتوزعون جغرافيا أو تنظيميا، لكنهم يتواصلون باستمرار للمناقشة في قضايا ذات فائدة متبادلة وذات اهتمام مشترك.

ب- **أثر إدارة المعرفة على موانمة العاملين:** عندما تشجع إدارة المعرفة في المؤسسة على التعلم المستمر من بعضهم البعض، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعارف التي لديهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي بمعنى التكيف مع الظروف التنظيمية في الوقت المناسب، وبالتأكيد فحذرهم من التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا لن يؤثر على ردة فعلهم، كما أن الحذر من الأفكار الجديدة والمشاركة في الحوارات تجعل العاملين مستعدين للاستجابة إلى أية تغيرات جذرية قد تحدث وتجعلهم كذلك أكثر قبولاً لها، وهكذا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

ج- **أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:** يعتبر كل من التعلم والاستعداد للتغيير أثريين مباشرين يجعلان العاملين يشعرون بالتحسن والتطور بسبب الحصول على المعرفة مما يؤثر على رضاهم الوظيفي، كما أن لإدارة المعرفة فوائد عديدة تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المؤسسات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

ومن خلال تحقيق هذه الفوائد يشعر العاملين بالرضا وذلك بتدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، فإدارة المعرفة تساعدهم أيضا في التصدي للمشاكل التي تواجههم ومعالجتها بصورة فعالة، مما يجعل العاملين قادرين على ممارسة أعمالهم بأكثر فعالية، مما يحفزهم ويدفعهم دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يمكن إرجاعه إلى العوامل الدافعية ومواجهة المشاكل<sup>2</sup>.

لقد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة مكنت من تحديد المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها في العاملين لتحقيق النجاح في عصر المعرفة ومن أهم هذه المهارات نجد ما يلي<sup>3</sup>:

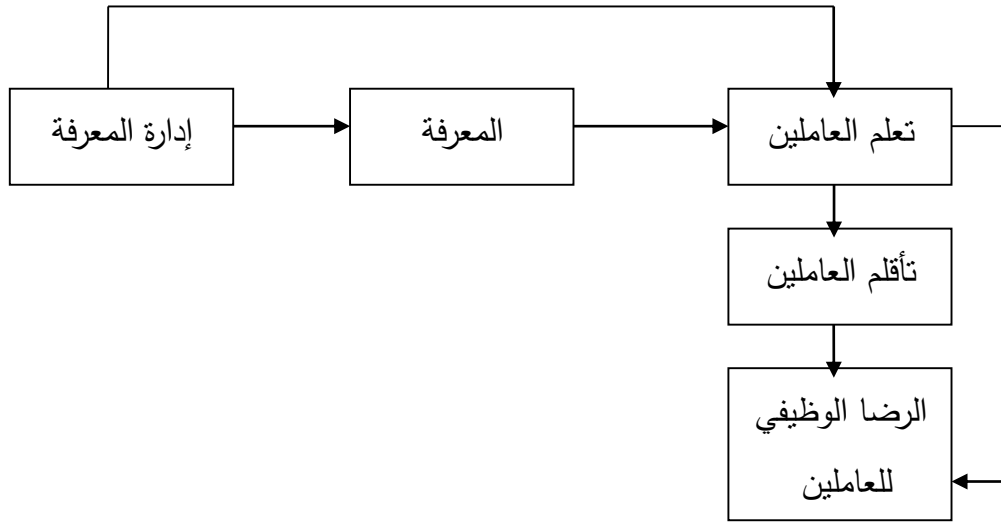
<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 278.

<sup>3</sup> عادل غزالي، "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري - دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2015/2016، ص: 236.

- يجب أن تكون لديهم القدرة في تحديد المشكلات واستخدام مختلف الأدوات في البحث والتحليل ووضع الحلول موضع تطبيق وتقييم النتائج وتطوير الحلول الملازمة للتغيرات المستمرة.
- ينبغي أن تساعد مهاراتهم في الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات وبالتالي إنتاج منتجات جديدة وإيجاد طرق جديدة للاتصال ونقل المعلومات لأجل ضمان استمرار واستقرار التنظيم.
- العمل على شكل جماعات حيث أن للعمل الجماعي دور مهم في حل المشكلات الأكثر تعقيدا وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن المهارات الجماعية لأجل الاستمرار والتي تتعزز من خلال تكنولوجيا المعلومات وتحديدا من خلال الشبكات التي سهلت من نقل المعلومات والأفكار بين العاملين داخل المنظمة.
- لقد أصبح لزاما في عصر المعرفة ضرورة تخطي العاملين بالمؤسسة لحاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي أيضا، ومعرفة مختلف التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات حتى يمكنهم أداء عملهم بشكل ناجح في مجتمع تختلط وتمتزج فيه الثقافات.
- فعمال المعرفة يحتاجون للبحث عن أفضل طريقة للاتصال لأجل توصيل الرسالة بكفاءة عالية، كما يجب على العاملين في المؤسسة ضرورة استخدام الكمبيوتر ومختلف الأدوات الأخرى القائمة عليه لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.
- يجب على العاملين الاعتماد على النفس أكثر لأجل اكتساب المهارات المطلوبة، وقد سهلت الشبكات المختلفة من هذه المهمة لأنها توفر فرصا هامة لتنمية وتطوير كفاءاتهم أنها تسمح دائما بالتعلم والتطوير المستمر. ويمكن توضيح أثر إدارة المعرفة على العاملين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (03-04): أثر إدارة المعرفة على العاملين



Source :Irma Becerra\_Fernandez and Rajiv Sabherwal, "Knowledge Management Systems and Processes", m.e .Sharpe, armonk, New Yourk, 2010,p :75

ويتضح من خلال الشكل أعلاه أن إدارة المعرفة تؤثر على العاملين من خلال دعم عملية التعلم لديهم، وتجعلهم أيضا يتسمون بالمرونة في التعامل مع التغيرات المفاجئة ومستعدون لأي ظرف طارئ، إضافة إلى أنها تحقق الرضا الوظيفي لديهم مما يجعلهم مؤهلين لبناء قدراتهم ومهاراتهم وتقوي علاقتهم بالمؤسسة وتزيد من شعورهم بالانتماء، وهذا ينعكس إيجابا على أداءهم.

## 2- أثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة أيضا على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في ظل المنافسة الشديدة ، ويمكن توضيح هذه الآثار في محورين هما: <sup>1</sup>

أ- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، كما أن المنتجات ذات القيمة المضافة قد تكون ناتجة عن عملية الابتكار داخل المؤسسة.

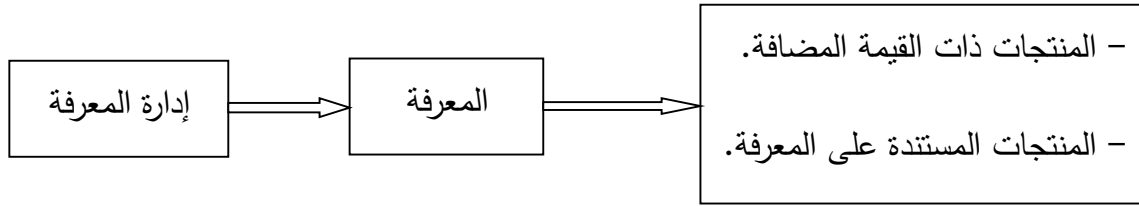
ب- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة: تساعد إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات، كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان من أن تلعب دورا مهما في المؤسسات الإنتاجية التقليدية.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 281-282

فالعديد من المؤسسات حسنت من مستوى المنتجات التي تقدمها لزيائنها من خلال الاستماع إلى شكاوي الزبائن، حيث قامت بوضع حلول لهذه المشاكل في قاعدة معرفية للاستفادة منها مستقبلاً، أو من خلال ما يمكن للزيائن أن يحملوا من برامج من الإنترنت ويقوموا بالإجابة على الأسئلة التي تقوم بتشخيص احتياجاتهم بطريقة آلية.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح أثر إدارة المعرفة على المنتجات من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (03-05): مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر: عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغانس العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص: 281.

ويتضح من خلال الشكل رقم (03-07) أن إدارة المعرفة تؤثر على المنتجات من خلال المنتجات ذات القيمة المضافة أو من خلال دعم المنتجات المستندة على قواعد المعرفة، حيث تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة المنتجات وفي ضمان تحديث وابتكار المنتجات المستندة على المعرفة كالبرمجيات والوسائل التكنولوجية التي تسهل عملية الوصول إلى المعرفة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن المؤسسات التي تسعى دائماً إلى تحسين أداؤها تتطلب تبني إدارة المعرفة تؤثر على العاملين من خلال تعزيز التعلم المستمر وتحقيق الموائمة للعاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، كما تؤثر على المنتجات من خلال تحسين جودتها وتدعيم المنتجات المستندة على ما تملكه من قاعدة معرفية.

### المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها لأجل التحسين هناك بعض التغييرات يمكن للمؤسسة إجراؤها نذكر بعضها، ثم نتطرق إلى بعض برامج تحسين الأداء التي لها علاقة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

#### 1- التغييرات التي يجب إجراؤها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء المؤسسي

لتحقيق تحسين الأداء انطلاقاً من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هناك بعض التغييرات يتم إجراؤها في

المؤسسة تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

أ- **استراتيجية المؤسسة:** عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية المؤسسة، رسالتها وخططها، وعلى هذا الأساس فإن تغيير الاستراتيجية قد تكون على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظيفي، كما يتطلب في العادة إجراء تغييرات أخرى في الهيكل التنظيمي مثلًا.<sup>1</sup>

ب- **تغيير في ثقافة المؤسسة:** يعتبر التغيير الثقافي أحد العوامل المساندة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ففي البداية يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغييرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة وما هي التغييرات التي يمكن إحداثها بالنسبة للأعمال التي تبدو ذات أهمية محدودة في مجال الجودة ، ويجب أداء الأعمال التي توصل رسالة إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة وفرق العمل والاهتمام بالزبائن، أي بمعنى نشر ثقافة الجودة وتوفير بيئة عمل ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق مكافآت تحفز على مشاركة في الجودة .

ج- **تغيير في الهيكل التنظيمي:** التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي، إعادة التنظيم ، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات<sup>2</sup>، حيث أن الهيكل التنظيمي يساند عملية تفعيل إدارة الجودة الشاملة من خلال هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على العاملين والعلاقات فيما بينهم وتشاركهم في تطبيق الجودة.

د- **تغيير في المهام و الأنشطة:** وتتمثل في إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسئولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسئولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق<sup>3</sup>، بمعنى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتفويض لهم الصلاحيات من أجل إنجاز العمل في الوقت المناسب وتنفيذ الخطوات حسب سيرورتها الطبيعية وهذا كله يساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هـ- **تغيير الأساليب التكنولوجية:** يتم تغيير أنظمة التكنولوجيا بهدف دعم إدارة الجودة الشاملة كما يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في وسائل وطريقة الإنتاج، أو نظام جديد في استقطاب واختيار العاملين الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.

<sup>1</sup> دبيلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 298.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 299.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

و- التغيير في اتجاهات ومهارات العاملين: ويتضمن تلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب وحضور المؤتمرات والملتقيات مما يكسبهم خبرات ومعارف جديدة تقودهم إلى إعطاء أفكار مبتكرة وتحقيق الاحتكاك بين العاملين مما يسهل نقا المعارف والخبرات بينهم مما يساعدهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من خلال هذه التغييرات مجتمعة يمكن تحقيق نتائج أفضل وتحسينات في الأداء خاصة إذا كانت هذه التغييرات ناجحة ويتحقق ذلك إذا تم إشراك جميع العاملين في إجراء هذه التغييرات وتسخير كل الإمكانيات اللازمة لذلك، مع ضرورة ضمان الانسجام بين مختلف التغييرات التي أجريت وجعل هدفها نحو تحسين الأداء المؤسسي.

## 2- برامج تحسين الأداء المؤسسي التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة

هناك برامج عديدة تهتم بتحسين الأداء المؤسسي وهي منبثقة من إدارة الجودة الشاملة نذكر البعض منها بالتطرق إلى مفاهيمها باختصار والخطوات التي تتبعها لإجراء التحسين.

أ- **حلقات الجودة:** تعرف على أنها: "مجموعة من العمال الذين يجتمعون بانتظام من أجل مناقشة الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين نوعية الأداء"<sup>1</sup>.

ولإنشاء حلقات الجودة لابد من اتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- **التخطيط لإنشاء حلقات الجودة:** تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الخاصة بإنشاء حلقات الجودة وذلك من خلال القيام باختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بإدخال نظام حلقات الجودة، وتبيان كيفية توظيفها، بعدها تقوم بتشكيل لجنة من داخل المنظمة للإشراف على هذا النظام، حيث يتم تحديد القواعد العامة المستخدمة والأسس التي سوف يتم الاعتماد عليها للحكم على مدى نجاح الحلقات في أداء عملها، واختيار المشرفين والمنسقين لكل حلقة من حلقات الجودة وتحديد الأجهزة الإدارية التي تساعد في عملها.

- **التدريب:** تتطلب عملية إنجاح أسلوب حلقات الجودة اللجوء إلى التدريب المخطط والمستمر، ويشمل التدريب جميع عناصر الحلقة، وتستخدم المؤسسة خبراء لتدريب المنسقين والقادة، وهما بدورهما يدربان باقي أعضاء الحلقات، إذ يجب أن يتميز التدريب بالفعالية وضعفه أو عدمه يسبب فشل الحلقات.

- **العضوية:** في هذه الخطوة يتم ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية وهذا ما يستلزم وقتاً طويلاً حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية.

<sup>1</sup>John R Schermahorn, Davids Chappell, **Principe de Management, Edition ERPI: Quebec, Canada,2002,p:303.**

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص:168

- بدأ عمل حلقات الجودة: يتم توضيح في هذه المرحلة كيفية عمل حلقات الجودة حيث تتبنى مجموعة من الوظائف الأساسية، ففي بادئ الأمر يقوم أعضاء حلقات الجودة بعملية تحديد المشكلة وذلك من خلال وضع قائمة تحتوي على المشاكل التي تواجههم في العمل ثم اختيار مشكلة لمناقشتها وفق الأولوية ودرجة الأهمية، بعدها يقوم أعضاء الحلقة بتحليل هذه المشكلة وذلك بجمع البيانات الضرورية وتحديد أسباب المشكلة، ثم تبدأ مرحلة حل هذه المشكلة بتقديم مجموعة من الاقتراحات ثم يتم اختيار الحل الأمثل ووضعه في خطة قابلة للتنفيذ.

ومن أهم هذه الأساليب نجد أدوات الجودة الشاملة كمخطط السبب والأثر، مخطط باريتو، خرائط مراقبة الجودة لقد تم التطرق إليها في الفصل السابق، بالإضافة إلى أسلوب العصف الذهني.

حيث يعتمد أسلوب العصف الذهني على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم، والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد، وهدف هذا الأسلوب هو تشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة، هذا الأسلوب يشترط احترام قاعدة (CQFD) ، اختصاراً لـ:

**C: Cesser la censure** والتي تعني عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة.

**Q: Qualité et Quantité des idées** والتي تعني المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة.

**F : Farfelu** والتي تعني قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة لأنها قد تكون قابلة للتطبيق.

**D: Démultiplication** والتي تعني كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكاراً جديدة<sup>1</sup>.

حيث يتدرب الأعضاء المعنيون على استخدام أدوات الجودة في بداية عقد اللقاءات الأولى لحلقات الجودة من طرف خبراء، كما يسهر المشرفون أيضاً على تفعيل العصف الذهني للأفكار بين المشاركين، مما يجعل حلقات الجودة تساهم في تعزيز سلوكيات التحسين المستمر من أجل رفع أداء المؤسسة.

ب- **نشر وظيفة الجودة:** تعرف وظيفة نشر الجودة بأنها: " طريقة لتطوير جودة التصميم الذي يبغى تحقيق رضا الزبون عن طريق تحويل متطلباته إلى أهداف تصميمية ونقاط رئيسية لضمان الجودة خلال عملية الإنتاج".

<sup>1</sup> خير الدين جمعة وحسيني ابتسام، "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 09، جوان 2011، ص: 127.

مما سبق يتضح لنا بأن نشر وظيفة الجودة هي تقنية تترجم متطلبات الزبائن إلى أهداف تصميمية من أجل إرضاءهم عن طريق تحقيق الجودة في الإنتاج، العمليات والتصنيع، وتمر عملية تطبيق نشر وظيفة الجودة بأربعة مراحل تتمثل في:

- **مرحلة التصميم:** تتمثل في محاولة فهم وتقييم متطلبات الزبائن عن طريق مصلحة التسويق وذلك باستخدام الأدوات المعروفة كالاستبيانات، المقابلات، المراقبة، الشكاوي والتغذية الراجعة... ثم جدول هذه الرغبات وتستنتب من خلالها الفرص التنافسية الممكنة والخصائص المزمع إدراجها والقادرة على تلبية الحاجات التي يتطلع إليها الزبون أو المستهلك، وغالبا ما يستخدم نموذج Kano كأداة فعالة في عمليات جمع وتحليل متطلبات الزبائن<sup>1</sup>.

- **المرحلة الوصفية:** في هذه المرحلة تقوم الفرق المكلفة بعملية نشر وظيفة الجودة بتقييم الخصائص المستتبهة سابقا والقادرة على تلبية الحاجات، ثم ترتيبها حسب الأهمية واختيار الأفضل منها مع مراعاة قدرات المؤسسة ثم تنقل وتنتشر هذه المعلومات لتستخدم في مرحلة تخطيط العمليات.

- **مرحلة تخطيط العمليات:** تختار في هذه المرحلة العمليات القادرة على إنتاج السلعة أو الخدمة بالمواسفات والخصائص السابقة وتحديد السبل الأحسن أداء.

- **المرحلة النهائية:** ويتم في هذه المرحلة تطبيق جميع الخصائص على المنتج بحيث يكون قادرا على تلبية وإشباع حاجات الزبائن المستهدفة.

لابد من الإشارة في الأخير إلى أن القرارات المتخذة في جميع المراحل تستند على تلك الحلول المثلى فقط مع التأكيد على أنها لا تتم أبدا بشكل شخصي بل يجب إشراك جميع الوظائف بشكل فعال وجماعي.

**ج- المدخل الإحصائي:** للتفكير الإحصائي دور كبير في تبني فلسفة التعلم، وما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي، ويقوم المدخل الإحصائي على الأساسيات التالية:<sup>2</sup>

- كل الأعمال في المؤسسة تحدث في نظام من العمليات المتداخلة بعضها مع بعض.
- يوجد تغيير في كل العمليات.
- فهم التغيير وتقبله هو مفتاح النجاح.

<sup>1</sup> Bayraktaroglu.G et Ozgen.O, Integrating the Kano Model, AHP and Planning Matrix, Library Management, Vol 29 No, U.K, 2008, pm327.

<sup>2</sup> إيفان جيمس ودين جيمس، "الجودة الشاملة والتنظيم الإستراتيجي"، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص: 193

التفكير الإحصائي هو أكثر من التطبيق البسيط للطرق الإحصائية، حيث يجب التركيز على فهم وتقليل التغيير، وليس تقديره كميًا فقط، ومن الآليات الإحصائية في هذا الميدان رسومات باريتو، عظمة السمكة وتحليل الأسباب والنتائج<sup>1</sup>.

د- أسلوب **Six Sigma** : تعرف Six Sigma بأنها: "طريقة تشغيل في المؤسسة تحدد الممارسات والأدوار والإجراءات وفقا للمعايير المقبولة"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: " منهجية لمتابعة التحسين المستمر لتحقيق رضا العملاء والأرباح وذلك بالحد من العيوب وتأكد عملية التحسين بشكل عام"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن Six Sigma طريقة أكثر فعالية تعتمد في حل المشاكل لرفع مستوى الجودة وتحسين الأداء.

تقوم Six Sigma على مجموعة من المبادئ وهي كالتالي:<sup>4</sup>

- التركيز على احتياجات العملاء.
  - جهد متواصل لخفض التباين في العمليات باستخدام التحليل الإحصائي.
  - تحسين ومراقبة العمليات.
  - العمل الجماعي ومشاركة جميع مستويات التنظيم وخاصة من جانب الإدارة العليا.
- تتكون Six Sigma من ستة خطوات لتحسين عمليات الإنتاج هي:
- التعرف على مواصفات البضائع التي يريدها الزبائن.
  - تصنيف هذه المواصفات بناء على أهميتها.
  - تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات مصنعة حسب القطعة أو العملية.
  - تحديد الأعلى والأدنى من الرقابة على الأخطاء لكل واحدة من المواصفات المصنفة.
  - تحديد مدى انحراف العمليات لكل واحدة من المواصفات.
  - تغيير تصميم المنتج أو العملية الإنتاجية أو كليهما من أجل تحقيق Six Sigma.

<sup>1</sup> جيرو فرانسواز وآخرون، "المراقبة الإدارية وقيادة الأداء"، ترجمة وردية واشد، مجد للدراسات والتوزيع، بيروت، 2007، ص: 332.

<sup>2</sup> إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي وعادل عبد المالك كوريل، **Six Sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 16.

<sup>3</sup> Moosa Kamran et Sajid Ali, **Critical Analysis of Six Sigma Implementation, Tota Quality Management**, 2010, p :745.

<sup>4</sup> Dumitrescu Corina et Dumitrache Marilena, **The Impact of Lean Six Sigma on the Overall Results of Companies**, *Economia, Seria Management*, 14(2), 2011,P :536.

### هـ - المقارنة المرجعية:

تعرف المقارنة المرجعية بأنها: "عملية تتضمن معرفة، تحليل، تبني وتكييف تطبيقات المؤسسات الأسمى أداء، بغرض تحسين الأداء في مؤسسة معينة"<sup>1</sup>.

المقارنة المرجعية تتيح الفرصة للمؤسسة لاختيار التوجه نحو النماذج الأفضل للأداء، والجودة التي توفر لها فرص إرضاء الزبائن، مع العلم أنه توجد مجموعة من العوامل هي التي تحدد للمؤسسة النوع الذي تختار، غير أن هذه الأخيرة قد تلجأ إلى المقارنة الداخلية قبل التوجه إلى المؤسسات الأخرى؛ حيث تستخدم المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المؤسسي وفق المراحل التالية:<sup>2</sup>

- **التخطيط:** قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المؤسسة سدها، كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للمؤسسة التي يتم إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الاختيار الجيد لها بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، مجال الصناعة والاستراتيجية المتبعة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج إيجابية، كما يمكن للمؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها؛

- **تقييم الأداء:** تتمثل هذه المرحلة في مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة، لكل معيار ثم تحديده، إذ أن الهدف من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، لذا يجب تحديده الحدود المقبولة، من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، فهذه الخطوة تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للاستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك؛

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف الاختلال، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء، إذ أن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط

<sup>1</sup> Briliman Jean, *Les meilleurs Pratique de Management au cœur de la Performance*, Troisième Edition, édition d'organisation, Paris, P :248

<sup>2</sup> صالح بلاسكة ونور الدينمزياني، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية"، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 04، 2013، ص ص 63-64.

الداخلي والخارجي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، فالمقارنة المرجعية توفر القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها المؤسسة التي تم إجراء المقارنة معها، إذ يتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان وصول المعلومات والإجراءات المقترحة إلى مكانها المحدد في أقل وقت ممكن.

لتحقيق نجاح تطبيق هذه المراحل لا بد على المؤسسة احترام ترتيبها وتنظيمها بالاعتماد على كفاءاتها في ذلك، بالإضافة إلى قوة إرادتها في التصحيح وإجراء التغيير المناسب في الوقت المحدد للوصول إلى أفضل أداء مؤسسي.

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة والاعتماد عليها لتحسين أدائها له دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن استخدامها في ذلك يكسب المؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ونذكر منها:<sup>1</sup>

- توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، حيث يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي يشير إلى أن الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد كما يمكن التنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.

- استخدام المقارنة المرجعية يوجه جهود التحسين في المنظمة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وبأقل تكلفة لإرضاء الزبون.

- المقارنة المرجعية توجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح، كما يزيد من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، ويزيد أيضاً من سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية العكسية.

- يمكن من الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالمؤسسة محل المقارنة، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطاءه وتصحيحها.

ومما سبق يتضح أن لتحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة لا بد من إجراء تغييرات وتباع برامج للتحسين من خلال التركيز على التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، وتعزيز روح

<sup>1</sup> David Francois, *The Benchmarking Processus and It Effective Use to Promote Continuous Improvement in the Automotive Industry*, University of Bradford, UK,2010, P:58.

التعاون بين العاملين، ومساهمة في تخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء وتلبية توقعات الزبائن وكسب رضاهم، وبذلك تساهم هذه التغييرات والبرامج في تحسين الأداء المؤسسي.

#### المطلب الخامس : العناصر التي تشتمل عليها جودة الأداء المؤسسي.

للحكم على جودة الأداء المؤسسي يتم الاعتماد على مجموعة من العناصر الأساسية أبرزها الربحية، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، سوف نتطرق لكل منها فيما يلي:

##### 1- الربحية

- عرفت الربحية على أنها: "التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهتم جهات متعددة وفئات مختلفة (أمالك المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال... الخ)، وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات"<sup>1</sup>.

في هذا التعريف يقصد بالربحية الإثبات بأن المؤسسة حققت فعلا أهدافها، والنتيجة تظهر في شكل أرباح صافية.

- يضيف " A.CAPIES بأن: "الربحية تشير إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية هنا ربحية تجارية"<sup>2</sup>.

ومن خلال التعريف السابق يتضح أن الربحية ليست مجرد أرباح مالية فقط وإنما هي مؤشر عن مدى كفاءة عنصر معين، حيث نقول أن هذا العنصر حقق ربحية، في حالة حقق نتيجة إيجابية بأقل تكلفة وأكبر مردودية.

ومما سبق نخلص إلى أن الربحية تعكس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وتحقيق العائدات المرجوة، ويتم مقارنة الربحية المحققة مع الأهداف المحددة مسبقا، كما يتم مقارنة الربحية المتحصل عليها في السنة الحالية مع مستوى الربحية للسنوات السابقة.

##### 2- الإنتاجية

- تعرف الإنتاجية بأنها: "كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية"، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، العدد04، ديسمبر 2013، ص: 35.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، "الربحية : مفاهيمها و صيغ التعبير عنها"، مجلة العلوم التجارية ، المعهد الوطني للتجارة، العدد 01 ، الجزائر ، 2002 ، ص: 23.

<sup>3</sup> Jeormea Mark, "productivity Measurement in JEROM M. ROSEW", Ed : Prductivity prospect for Growth,

يقصد بهذا التعريف قدرة المؤسسة على تخفيض استعمالاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات.

- كما تعرف الإنتاجية من هذا الجانب بأنها: "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد".<sup>1</sup>
- وهناك من يرى الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات وتعرف من هذا المنظور بأنها: "مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهي تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات".<sup>2</sup>

وحسب التعريف السابق فإن الإنتاجية تتعلق بالمستوى الذي يمكن أن تحققه المؤسسة من مخرجات خلال مدة زمنية معينة، أي مستوى الحجم أو الكمية من المخرجات الناتجة عن كمية أو حجم من المدخلات.

ونخلص إلى أن الإنتاجية هي إمكانية إنتاج كمية من السلع أو الخدمات بجودة عالية وذلك باستخدام وحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة، فهي تقيس فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة، وبالتالي تحسين أداءها وتعزيز قدرتها التنافسية.

### 3- كفاءة التشغيل

- تعرف كفاءة التشغيل بأنها: "الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة، ويمكن قياسها بقسمة كمية أو قيمة المخرجات على كمية أو قيمة المدخلات".<sup>3</sup>
- ومن خلال التعريف السابق يتضح أن كفاءة التشغيل تعني استخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

- كما تعرف الكفاءة بأنها: "القدرة على القيام بعمل معين بأقل قدر من الإمكانيات المستخدمة، فالقيام بالعملية بكفاءة يعني القيام بها بأقل التكاليف".<sup>4</sup>

New York,1998, p55

<sup>1</sup> عبد العزيز عبدوس، سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية: مع التركيز على مؤشر

إنتاجية العامل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد03، 2013، ص:165

<sup>2</sup> الشرقاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي: مدخل التحليل الكمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص:21

<sup>3</sup> عامر سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:239.

<sup>4</sup> Plauchu,Vincent, *Economie de l'environnement,Fragement de cours*,Université Pierre Mendès, Grenoble, 2005, p :07

ويتضح لنا من خلال التعريف السابق أن الكفاءة هي تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة تلك النتائج.

ونخلص مما سبق أن كفاءة التشغيل تكشف عن قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بأقل استخدام ممكن للموارد والجهد والوقت.

يمكن الحكم على جودة الأداء المؤسسي بالاعتماد على الربحية، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، فهذه العناصر توفر إطارا شاملا عن مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال تحقيق العائد المستدام وجودة النتائج، وتعزيز كفاءة العمليات، إضافة إلى سرعة الإنجاز وتقليل التكلفة، فهذه العناصر تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الموارد والجهد نحو التحسين المستمر.

وبلورة لما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يمكن القول أن لكل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المؤسسي، فإدارة المعرفة تدعم تحسين الأداء المؤسسي من خلال استثمار المعرفة الضمنية، وخبرة العاملين، وتفعيل المعرفة الصريحة وتعزيز القيادة ونظام الاتصال لترسيخ ثقافة التعاون وتسهيل تبادل المعرفة بين العاملين، كما تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز رضا الزبائن وكسب ولاءهم وتحسين العمليات الداخلية وتشجيع الابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والنمو، كما تؤثر على العاملين من خلال تعزيز تنمية مهاراتهم وتحقيق مواءمتهم مع متطلبات العمل، إضافة إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي. وينعكس أثرها أيضا على المنتجات من خلال تقديم منتجات ذات قيمة، ومنتجات جديدة قائمة على المعرفة، وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك يتطلب مجموعة من التغيرات منها تغيير استراتيجية المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، وكذا هيكلها التنظيمي، وأساليب عملها؛ بما يوفر بيئة داخلية مرنة تسعى للتحسين المستمر، وتدعم هذه التغيرات من خلال برامج التحسين أبرزها حلقات الجودة، نشر وظيفة الجودة، والمقارنة المرجعية، كما تشمل على مجموعة من العناصر تعزز جودة الأداء المؤسسي تتمثل في الربحية، الإنتاجية وكفاءة التشغيل.

**المبحث الرابع: علاقة إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي**

تلجأ المؤسسات في بيئة تتسم بالتعقيد والتحديات إلى دمج مدخليين إداريين في ظل ظروف تنظيمية معينة، مثل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يصبح الجمع بين الأهداف المختلفة لكل نظام إداري ضروريا لتحقيق أفضل النتائج، ويستلزم اعتماد أسلوب شامل ومتوازن يسمح للمؤسسة من الاستفادة من أفضل الممارسات، ومواجهة تعقيد العمليات، وتحقيق كفاءة وفعالية الأهداف الاستراتيجية.

**المطلب الأول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة**

لمساعدة المؤسسة في توظيف نقاط القوة المشتركة، وفهم نقاط الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، لابد من دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينهما، وهذا ما سوف يتم دراسته فيما يلي:

**1- أوجه التشابه:** يفيد تحديد أوجه التشابه بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في توضيح النقاط المشتركة بينهما، حيث يمكن إيجاز أوجه التشابه في الجدول الموالي.

**الجدول رقم (03-01): أوجه التشابه بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة**

إدارة المعرفة	إدارة الجودة الشاملة
- التحسين المستمر والتعلم مع الآخرين	- التحسين المستمر وقياس تحقيق رضا العملاء
- تقدير العاملين ورأس المال الفكري	- تقدير العاملين ورأس المال الفكري
- تطوير تنافس الأفراد	- تدريب وتعليم العاملين
- القوة والمشاركة	- القوة والمشاركة
- بناء الفريق والتعاون	- بناء الفريق والتعاون
- اكتساب المعرفة من المنافسين والزبائن والشركاء	- اكتساب معرفة الزبون والسوق
- تسهيل وتحسين الوصول إلى المعرفة	- اختيار واستعمال البيانات والمعلومات
- تحسين جودة وكفاءة اتخاذ القرار	- تحسين جودة وكفاءة اتخاذ القرار

Source : Fang Zahao, Peter Bryar, " Integrating Knowledge Mangement and total Quality: a Complementary Process, Journal of quality Mangement, Vol 5, N<sup>3</sup>,2001, P:4

يتضح من الجدول السابق، أن أبرز أوجه التشابه بين المدخليين السعي لتعزيز التحسين المستمر، تقدير العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، دعم التعلم وتكوين العاملين، تشجيع التعاون وبناء فريق العمل، الاهتمام بالزبائن وتحقيق رضاهم، استخدام المعرفة وتسهيل الحصول عليها، ضمان تحسين الجودة ودعم اتخاذ القرارات الصحيحة، يمكن إضافة أنه يتلقى كل منها الدعم من الإدارة العليا، ويحدثان التغيير في ثقافة المؤسسة، فهذا التشابه يضمن للمؤسسة صياغة استراتيجيات شاملة ويسهل عليها الاستثمار في النقاط المشتركة بينهما من خلال دمج أساليب كلاهما في إطار واحد، فمثلا الاستثمار في التحسين المستمر يتم

## الفصل الثالث: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي

من خلال استخدام المعارف المكتسبة في تقديم منتجات ذات قيمة بما يتلاءم مع معايير الجودة ، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وتعزيز الابتكار .

2- **أوجه الاختلاف:** على الرغم من تلاقي إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في مجموعة من النقاط إلا أنهما قد يختلفان في بعضها، وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول الموالي

الجدول رقم (03-02): أوجه الاختلاف بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إدارة المعرفة
- الاستعمال الأفضل لموارد المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية.	- تجسيد المعرفة في كل من الزبائن، المنتجات والعمليات.
- بذل الجهد للحصول على الامتياز	- جعل المعرفة كمصدر للميزة التنافسية
- الأداء الجيد والدقيق للمعايير العالمية	- تحقيق الإنتاجية العظمى خلال استعمال المعرفة
- التزام الفريق والقيادة الفعالة بالتركيز على الزبون.	- تكوين المعرفة الجديدة ونشرها وتجسيدها في العمليات والمنتجات الجديدة
- التركيز على النتائج.	- البحث عن مصادر جديدة للمعرفة
- القياس بواسطة الحقائق والعمليات.	- تكثيف المعرفة لتلبية احتياجات السوق.

Source: Fang Zahao, Peter Bryar, "Integrating Knowledge Mangement and total Quality: a Complementary Process, Journal of quality Mangement, Vol 5, N<sup>o</sup>3,2001, P:4 .

من خلال الجدول السابق، يتضح أن أبرز نقاط الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة تكمن في الأهداف المرجوة، وطرق التطبيق لكل منهما، فإدارة المعرفة تعتبر الزبائن والمنتجات والعمليات كمصدر للمعرفة ينبغي استثمارها فهي المورد الأساسي في المؤسسة، بينما إدارة الجودة الشاملة فتركز على موارد المؤسسة ككل وتسعى إلى استغلالها بأفضل الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتسعى إدارة المعرفة إلى جعل المعرفة مصدرا للميزة التنافسية، أما إدارة الجودة الشاملة فتركز على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات لتحقيق التميز، إدارة المعرفة تعتمد على المعرفة لرفع الإنتاجية، بينما إدارة الجودة الشاملة تعتمد على المعايير الدولية لتحقيق أداء متميز، كما تعتمد إدارة المعرفة على توليد معارف جديدة واستثمارها في عمليات مبتكرة لتقديم منتجات جديدة، أما إدارة الجودة الشاملة فتعتمد على إشراك الإدارة

العليا وفريق العمل في التحسين المستمر لتحقيق رضا الزبائن، ويكمن الاختلاف أيضا في كون إدارة المعرفة تهتم بالبحث عن مصادر جديدة للمعرفة للحصول على أفكار مبتكرة تستغلها في تقديم منتجات جديدة، أما إدارة الجودة الشاملة فتركز على النتائج النهائية ومدى مطابقتها لمعايير الجودة، وتركز إدارة المعرفة على إثراء قاعدتها المعرفية واستخدامها بما يلبي احتياجات السوق، أما إدارة الجودة الشاملة فتركز على أدوات القياس لضمان التحسين المستمر.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إجراء المقارنة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد نقاط التشابه ونقاط الاختلاف يمكن من فهم وتوضيح كيفية استغلالهما من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية، ورغم اختلافهما هناك نقاط تجمع بينهما، حيث نجد كلاهما يهدفان لتحسين الأداء المؤسسي.

### المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، نجد بعض المؤسسات تسعى إلى دمج مداخل إدارية لتعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كتعزيز العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا المطلب سوف يتم توضيح علاقة كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة وذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبدأ إشراك العاملين:** إن بناء فرق العمل ولاسيما فرق تحسين الجودة كأسلوب لزيادة مشاركة العاملين في تحسين الجودة، يسهم في توليد المعرفة من خلال الحوار والعمل الجماعي والذي يؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة لتحسين جودة المنتجات، كما أنه عندما يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعارف والقدرة على تطبيقها فإن ذلك يؤدي إلى إزالة الخوف من تقديم مقترحاتهم وآراءهم وتبريرها وكذلك تقديم الحلول المبتكرة، ليس في مجال اختصاصهم ولكن في مجال العمل الواسع في المنظمة

**2- علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبدأ التدريب:** يساعد التدريب وشبكات الاتصال وغيرها من وسائل توزيع المعرفة إلى إزالة الحواجز بين الإدارات والمستويات التنظيمية، فيستطيع العاملون إعلام الإدارة بسهولة عن العقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة، كما يساهم في تنمية التعلم، والذي يعني انتقال المعرفة، الخبرة المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الإنساني.

<sup>1</sup> مازري منيرة وحجازي إسماعيل، " تكامل إدارتي الجودة الشاملة والمعرفة ودوره في تميز المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، ديسمبر

3- علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبدأ التزام الإدارة العليا: يتطلب من الإدارة العليا تحديد احتياجات المؤسسة من المعرفة والحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية (الزبائن، المنافسون، الخبراء...) ومن الضروري أن يكون للإدارة العليا القدرة على تحديد نوع المعارف المكتسبة وتلك الواجب تطويرها مستقبلا حتى يمكنها اتخاذ القرارات الصحيحة مبنية على معارف دقيقة.

4- علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبدأ التركيز على الزبائن: تسعى المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة إلى استقطاب المعرفة من الزبون، سواء زبونا داخليا أو خارجيا، كما تبحث عن أساليب جديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها أن تميزها في سوقها المستهدف، وتعد عمليات إدارة المعرفة القناة التي تزود المؤسسة بالمعرفة الدقيقة حول حاجات ورغبات الزبون، والذي يتطلب التحليل الدقيق لرغباته وتطلعاته والتواصل معه وبناء علاقات طويلة المدى، ليس هنا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضاه وبناء صورة متميزة في ذهنه تجعل المنظمة في موقع استراتيجي أفضل في السوق.

5- علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبدأ التحسين المستمر: يساعد وجود برنامج قوي للتعلم والتحسين وبناء الوعي بغرض التحسين إلى اكتشاف المعرفة الموجودة عند العاملين وتوليد معرفة جديدة، كما يؤدي الاستمرار في تكرار العمليات بهدف التحسين المستمر إلى توليد معرفة جديدة ذات قيمة تضاف إلى الذاكرة المعرفية للمؤسسة يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها في المرة القادمة للتحسين.

6- علاقة عمليات إدارة المعرفة بمبدأ التحفيز: يؤدي العمل على الاحتفاظ بالمعرفة الصريحة الموجودة في السجلات والوثائق ووسائل التخزين الأخرى والمعرفة الضمنية الموجودة لدى العاملين الموهوبين والجيديين من خلال التحفيز المادي والمعنوي مما يقلل من نسبة تسربهم نحو المؤسسات الأخرى.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن عمليات إدارة المعرفة لها علاقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن عمليات إدارة المعرفة تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات صحيحة من خلال استخدام المعارف الدقيقة، وتتيح عمليات إدارة المعرفة إمكانية التحسين المستمر من خلال اكتشاف المعارف الموجودة وتوليد معارف جديدة والتعلم من التجارب السابقة، وتدعم عمليات إدارة المعرفة مبدأ التركيز على الزبائن من خلال تزويد المؤسسة بالمعارف المتحصل عليها من الزبائن، كما تسهم عمليات إدارة المعرفة في إشراك العاملين في عملية تحسين الجودة من خلال تبادل الأفكار والخبرات بينهم، وتسمح لهم بالمبادرة في اقتراح حلول للمشاكل الموجودة، وهذه العمليات تعزز أيضا مبدأ التدريب من خلال توفير برنامج للتدريب يحتوي على معارف جديدة وأفكار مبتكرة، وتدعم عمليات إدارة المعرفة لمبدأ التحفيز من خلال تشجيع العاملين

الموهوبين على توليد المعرفة الجديدة، وهذه العلاقة تساهم في تدعيم الممارسات والعمليات داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي.

### المطلب الثالث: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل تتميز بالتغير المستمر، لذلك قد تلجأ إلى تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، لأن هذا التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة يؤثر على تحسين الأداء المؤسسي ويظهر ذلك من خلال:

أ- **العمليات الداخلية:** إن علاقة تكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة تؤدي بالمؤسسة إلى تحسين أداءها من خلال مشاركة العاملين بالمؤسسة في تحسين جودة المنتجات وذلك بتقديم مقترحات متعلقة بتحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات، وتخفيض معدل مدة إنجازها، وتقليل معدلات الخطأ والتلف في المنتجات، ومساعدة المؤسسة من تصميم منتجات جديدة وذات قيمة تلبى رغبات كافة زبائننا، هذا ما يحقق بيئة عمل داخلية أكثر مرونة وإنتاجية.

ب- **التعلم والنمو:** إن التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يؤدي بالمؤسسات حتماً إلى تحسين أداءها، بالاعتماد على المعارف المتوفرة والقيام بالابتكار والإبداع في المؤسسة من خلال النقاط المعارف من داخلها وخارجها والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة وتشجيع مشاركة العاملين وتنمية الوعي الثقافي لديهم باستعمال برامج تكوينية وإعطاء الحرية لتبادل الأفكار وطرح أفكار جديدة، هذا ما يعزز التعلم المستمر ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية.

ج- **إرضاء الزبائن:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز على تحقيق رضا الزبائن، وتهتم إدارة المعرفة بالزبائن باعتبارهم مصدراً لاستقطاب المعرفة التي تحتاجها لإثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة، ولذلك نجد أن لتكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تحقيق رضا الزبائن وذلك بتقديم منتجات وخدمات تلبى وتفوق احتياجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، واكتسابها لميزة تنافسية مستدامة.

د- **الربحية:** يساهم التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تعزيز ربحية المؤسسة من خلال تقليل نفقات مختلف عمليات المؤسسة وذلك عن طريق تخفيض تكاليف التلف وسوء استخدام الموارد، وتقليل تكاليف إنتاج المعيب وتكاليف سوء التعامل مع وسائل العمل وتقليل الوقت المستغرق في الانجاز، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التسويقية كالإعلان مثلاً، فالسلعة ذات الجودة العالية تفرض نفسها في السوق،

وهذا يضمن تحسين العمليات وجودة المنتجات، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي، ويعزز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

هـ - **الإنتاجية:** تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تقديم منتجات مبتكرة وذات قيمة، كما يضمن وجود زبائن راضين عن مخرجات المؤسسة ويساهمون في تطويرها، هذا يؤدي إلى تحقيق التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتعزيز التنسيق بينها، كما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة المبيعات.

و - **كفاءة التشغيل:** تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع كفاءة التشغيل داخل المؤسسة من خلال توفير المعارف والخبرات الضرورية لتحسين جودة العمليات، وقياس الأداء وفق معايير محددة، مما يضمن استغلال الأمثل للموارد وتعزيز رضا الزبائن وبالتالي تحقيق أداء مؤسسي مستدام.

يمكن القول مما سبق أن تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي، فهذا التكامل بين الإدارتين يحسن العمليات الداخلية؛ والتي تتحقق من خلال استعمال آليات عمل متطورة وتقليل التكاليف، ويدعم التعلم والنمو؛ من خلال توفير بيئة تساعد على تبادل المعارف بين العاملين وتشجعهم على الابتكار، كما يعزز رضا الزبائن؛ من خلال تقديم منتجات ذات جودة وتحسين علاقتهم بالمؤسسة، كما يؤدي هذا التكامل إلى زيادة الربحية، ورفع الإنتاجية من خلال تحسين العمليات وجودة المنتجات الجديدة، ويحقق التكامل كفاءة التشغيل؛ من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

وخلصه للمبحث السابق، يتضح أن لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة نقاط مشتركة تتمثل أبرزها في سعي كل منهما لتعزيز التحسين المستمر، دعم التعلم والنمو وتشجيع الابتكار، الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار واقتراح الحلول المناسبة، وتوجد بينهما أوجه الاختلاف أبرزها تكمن في أن إدارة المعرفة تعتبر المعرفة المورد الوحيد الذي يحقق الميزة التنافسية بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على الاستخدام الأمثل لجميع الموارد لتحقيق رضا الزبائن، كما اتضح أن عمليات إدارة المعرفة تدعم التزام الإدارة العليا وتشجع إشراك العاملين وتحفزهم على تقديم أفكار جديدة، وتساهم في إرضاء زبائن المؤسسة، كما تعزز التحسين المستمر، وفي هذا السياق يمكن القول أن تكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة يعتبر خياراً استراتيجياً يؤثر على تحسين الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية من خلال استثمار المعرفة وضمناً الجودة.

### خلاصة الفصل الثالث

بعدما تطرقنا في هذا الفصل، إلى مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي نستخلص أن الأداء المؤسسي يعتبر من أهم الموضوعات الحديثة فهو يعنى بأداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل مع مراعاة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، حيث تؤثر عليه مجموعة من العوامل الخارجية وأخرى داخلية والتي تحتم على المؤسسة الاهتمام بتبني إدارة الأداء للقيام بعملية قياس الأداء، تقييمه، وتحسينه باستمرار.

ويعتبر قياس الأداء المؤسسي، أداة استراتيجية تتبعها المؤسسة للحكم على مدى تقدمها في تحقيق الأهداف، تليه عملية تقييم الأداء المؤسسي؛ والتي يتطلب إجراءها مجموعة من المراحل تسمح بتشخيص الانحراف، وتصحيحه، ثم تحسينه لمتابعة ما بعد القياس والتقييم وإدخال تغييرات تحقق أداء أفضل.

فتحسين الأداء المؤسسي، يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرار، وهناك عدة مداخل إدارية تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ذلك كإدارة المعرفة، والتي تطبق مجموعة من الإجراءات تعنى بتحسين الأداء المؤسسي، وتساهم في تحقيق ذلك أيضا من خلال تحسين علاقة الزبائن بالمؤسسة وتحقيق كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتشجيع الابتكار ودعم التعلم ونمو، إضافة إلى تعزيز تنمية مهارات العاملين وتحقيق تأقلمهم مع متغيرات البيئة ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتسعى لتقديم منتجات ذات جودة ومنتجات جديدة مبنية على المعرفة.

وإدارة الجودة الشاملة أيضا لها دور فعال في تحسين الأداء المؤسسي، فهي توفر مجموعة من البرامج لتحسين الأداء في المؤسسة كحلقات الجودة، نشر الجودة، المدخل الإحصائي، Six Sigma والمقارنة المرجعية، وقبل استخدام هذه البرامج لابد من إجراء تغييرات تساعد على تطبيق تلك البرامج، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العناصر تعزز جودة الأداء المؤسسي أبرزها الربحية، الإنتاجية وكفاءة التشغيل.

ولإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف يسمح تحديد كلا منها توضيح كيفية استغلالهما والاستفادة منهما في تحسين الأداء المؤسسي، وتساهم عمليات إدارة المعرفة في تدعيم الإدارة العليا وتشجع إشراك العاملين وتحفزهم على تقديم أفكار جديدة، وتساهم في إرضاء زبائن المؤسسة، كما تعزز التحسين المستمر، مما يعكس تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والذي يؤثر إيجابا على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين العمليات الداخلية، دعم التعلم والنمو، تعزيز رضا الزبائن، السعي لزيادة الربحية، ورفع الإنتاجية وتحقيق كفاءة التشغيل.

# الفصل الرابع



دراسة ميدانية حالة المؤسسة  
الوطنية للهندسة المدنية والبناء  
بسم الله

## تمهيد

بعد تطرقنا إلى الفصول النظرية للدراسة، والتي كانت تتمحور حول ثلاث متغيرات والمتمثلة في إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، بعدها تم الانتقال إلى الجزء التطبيقي والذي يعتبر امتداد لما تم دراسته في الفصول السابقة، حيث تم ربط تلك المفاهيم النظرية بواقع المؤسسة محل الدراسة لتبيان أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وكذا مدى تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى أهمية أداءها، ثم دعمها بالتحليل لنتائج الاستبيان الموزع على مجموعة من العاملين فيها.

وفي هذا السياق، تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى اختبار صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة في البداية، وهذا من أجل التعرف على أثر كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وكذا تحديد أثر تكاملهما فيه.

ولدراسة ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث تتمثل في :

-المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة GCB.

- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

يتم تقديم لمحة عامة عن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وذلك للتعرف على طبيعتها وخصائصها الأساسية، يشمل هذا التقديم التعريف بالمؤسسة وعرض أهم نشاطاتها، ويتم التطرق أيضا إلى ابراز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، إضافة واقع إدارة الجودة الشاملة فيها، وفي الأخير ابراز أهمية الأداء المؤسسي.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وعرض نشاطاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسة المستقبلية، من خلال إعطاء بطاقة تعريفها، ولمحة تاريخية لها، ثم عرض مختلف نشاطاتها.

## 1- التعريف بالمؤسسة المستقبلية

تعرف المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء " ه.م.ب" من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

## 1-1- بطاقة تعريف المؤسسة

- الاسم: الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء "ه.م.ب"؛

Société national de génie Civil et Bâtiment "G.C.B"

- الطابع القانوني: شركة ذات أسهم.

- تاريخ الانشاء : 01 أوت 1981.

- السجل التجاري : 00 ب 722946 بتاريخ 2000/01/31.

- الأصل : سوناطراك.

- الجنسية : جزائرية .

- رأس المال الإجتماعي بتاريخ 2021/10/06 بلغ : 25,000,000,000 دج .

- رأس المال المحرر : كله.

- المساهم الوحيد : سوناطراك .

<sup>1</sup> وثيقة داخلية بالمؤسسة مقدمة من طرف رئيسة دائرة الإدارة المالية.

- عنوان المقر الاجتماعي للشركة: ص . ب 110 إمتداد نهج جيش التحرير الوطني مدينة بومرداس 35000.

## 1-2- لمحة تاريخية عن المؤسسة

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء المختصرة في " ه .م.ب" ، هي مؤسسة أنشأت إثر إعادة هيكلة المؤسسة الأم سوناتراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم رقم 81 - 173 كانت تسمى بإدارة العمل والبناء " Direction des Travaux et de Construction"، وكانت الانطلاقة الفعلية للمؤسسة في جانفي 1983، بعدها أصبحت شركة ذات أسهم في جويلية 1998 برأس مال إجتماعي يقدر ب : 2.000.000.000 دج، مملوك بالكامل من قبل المساهم الوحيد سوناتراك. وفي 30 ديسمبر 2007 بلغ رأس مالها: 7.630.000.000 دج تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 07-210 المؤرخ في 4 جويلية 2007، كما ارتفع رأس مالها إلى 8,160,000,000 دج بعد موافقة الجمعية العامة بتاريخ 2018/12/27، ووصل إلى 25,000,000,000 دج بعد موافقة الجمعية العامة بتاريخ 2021/10/06<sup>1</sup>.

والمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء تمتلك 42 سنة أقدمية في مختلف مجالات البناء، تمكنت من فرض وجودها من خلال النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات المتعلقة بالهندسة المدنية والبناء وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز والمقولة، حيث ظهرت بصمتها في كثير من المشاريع الصناعية خاصة في قطاع المحروقات.

## 2- أهم نشاطات المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء

تنشط المؤسسة في معظم نشاطات الهندسة المدنية والبناء منها نشاط الهندسة المدنية الصناعية، نشاط القنوات، نشاط البناءات الحديدية، نشاط المنشآت المائية للسكك الحديدية، نشاط الطرق ومهابط الطائرات، نشاط البناء ومختلف الشبكات ونشاط الهندسة والاقتناء نقوم بعرض البعض منها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **نشاط أشغال القنوات:** يتمثل هذا النشاط في أشغال الخط والمنشآت السطحية، حيث قامت المؤسسة بإنجاز أكثر ألف كيلومتر من أشغال القنوات خلال الخمس سنوات الأخيرة.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> موقع المؤسسة: www.gcb.dz

أمثلة:

- أنبوب غاز 16 تيدكلت - تمرست 103 كلم .
- أنبوب غاز 10 إليزي - جانت 231 كلم .
- **نشاط الهندسة والاقتناء:** يتمثل هذا النشاط في الدراسات الهندسية في مجال المحروقات، إقتناء جميع التجهيزات اللازمة لتشغيل المنشآت الصناعية، الدراسات الهندسية، من التصميم إلى دراسات التنفيذ في البناء والأشغال العمومية والمنشآت المائية وتسيير المشاريع، حيث أنجزت المؤسسة أكثر من مليون ي/سا عمل خلال خمس سنوات الأخيرة .
- **نشاط البناءات المعدنية:** يتمثل هذا النشاط في صناعة وتركيب مختلف الهياكل المعدنية ( مباني، حظائر، ورش...الخ)، صناعة رفوف القنوات، المقاذيف المستقبلية، صهاريج التخزين، شبكات مكافحة الحريق، وبناء الغرف الصحراوية، حيث أنجزت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة أكثر من 12000 طن من المعدن ، وأكثر من 1500 وحدة من الغرف الصحراوية وتشييد أكثر من 31 محطة خدمات على طول الطريق السيار .
- **نشاط التركيب الميكانيكي والصيانة الصناعية والاستغلال:** يتمثل في التركيب الميكانيكي لمنشآت المحروقات، صيانة العتاد الصناعي والاستغلال الصناعي حيث هناك فرق مختصة في المنشآت البترولية على مستوى حاسي مسعود، حاسي الرمل، إن أميناس، تين فوي تينكورت للقيام بذلك .
- **نشاط البناء، الأشغال العمومية والمنشآت المائية:** يتمثل هذا النشاط في انجاز المباني الاجتماعية ، المهنية والصناعية وقواعد الحياة، أشغال التسطیحات الكبرى، أشغال الطرق والطرق السريعة ومهابط الطائرات، الهندسة المدنية للسكك الحديدية وأشغال المنشآت المائية، فخلال الخمس سنوات الأخيرة تم إنجاز أكثر من 50 مليون متر مكعب من اشغال التسطیح، أكثر من 300 ألف متر مكعب من الخرسانة، أكثر من 1000 كيلومتر من الطرق، أكثر من 200 ألف متر مربع من الأسطح المبنية وخمسة مهابط طائرات.

## المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

رغم أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على إدارة المعرفة كوحدة مستقلة ضمن هيكلها التنظيمي، إلا أنها تعد ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة في مجال الهندسة المدنية والبناء وتبرز أهميتها من خلال ما يلي:

**1- تطوير الكفاءات:** تقوم المؤسسة محل الدراسة بتكوين عمالها سنويا حسب احتياجاتها، هذا ما يمكنها من توليد معارف جديدة، وتحديث المعارف السابقة، مما يعكس قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الهندسة المدنية والبناء ( أنظر الملحق رقم 05).

**2- دعم اتخاذ القرار:** تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد تقارير سنوية يتم التطرق فيها إلى الحالة المالية للمؤسسة، المشاريع المنجزة خلال تلك السنة، ومدى التقدم في المشاريع قيد الإنجاز، إضافة إلى كل ما يتعلق بالموارد البشرية من توظيف، تقييم، تكوين وتحفيز، وتوثيقه ضمن القاعدة المعرفية للمؤسسة حيث يساعد الادارة العليا في اتخاذ القرار.

**3- تحسين جودة المشاريع:** من خلال قيام المؤسسة محل الدراسة بتوثيق المعارف والخبرات المتحصل عليها من المشاريع السابقة، يمكنها ذلك من تقليل حدوث الأخطاء ومنع تكرارها وتحسين أساليب العمل والحصول على نتائج أفضل.

**4- تعزيز الابتكار:** تشجع المؤسسة محل الدراسة العمل ضمن فريق جماعي مما يسمح بمشاركة وتبادل المعارف بين أعضاء الفريق، والاستفادة من الخبرات المتنوعة هذا ما يجعلهم قادرين على تقديم حلول مبتكرة، كما وضعت المؤسسة آليات تحفيزية للعاملين الذين يشاركون خبراتهم مع الآخرين وابتكرون أفكارا جديدة.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تبرز من خلال تطوير الكفاءات، دعم اتخاذ القرارات، تحسين جودة المشاريع وتعزيز الابتكار ، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء المؤسسي.

## المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة

بذلت المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ومازالت تبذل جهود معتبرة في تحسين مستوى جودتها، فهي تعمل على تحسيس موظفيها بأهمية الجودة وتبرز دورهم الفعال في تحقيقها، إذ قامت بإنشاء دليل الجودة وتحرص على تطبيق كل الإجراءات والترتيبات الموضحة فيه وذلك في جميع هياكل ومديريات المؤسسة. (أنظر الملحق رقم 03)

**1- التزام الإدارة العليا:** تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بنظام الجودة ويظهر ذلك في:<sup>1</sup>

أ- **رئيس مجلس الإدارة:** بالإضافة إلى واجباته كمدير رئيسي للمؤسسة هو مسؤول عن الاستراتيجية والبحث عن فرص العمل، فهو يسير الإدارة العامة مع أعضاء فريقه الإداري بالإضافة إلى تنسيق الأنشطة، يوافق على وثائق نظام إدارة الجودة ويقوم بالتوقيع عليه والامتثال لمتطلبات ISO 9000

ب- **مهام مساعد الجودة:** يقوم الرئيس التنفيذي بتعيين مساعد الجودة من بين المديرين التنفيذيين له، مع تحديد مسؤوليته ومهامه والتي تتمثل في:

- التأكد من أن نظام إدارة الجودة وكذلك جميع المستندات والسجلات اللازمة تم تحديثها من قبل رؤساء العمليات المختلفة

- التأكد من إنشاء نظام إدارة الجودة وعملياته وتنفيذها وصيانتها فهو له دور المسير والمنسق والمحفز لجميع الأنشطة المتعلقة بنظام إدارة الجودة.

- تقديم تقرير للمدير التنفيذي حول سير نظام إدارة الجودة وتحسينه، كما يتأكد من تشجيع الوعي بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها من قبل جميع هياكل المؤسسة

ج- **مراجعة الإدارة:** تشكل الهيئة التوجيهية لنظام إدارة الجودة ويتم إجراؤها مرة واحدة على الأقل سنويا، يقترح مساعد الجودة على المدير التنفيذي إجراء المراجعة الإدارية التي يتم خلالها تقييم فعالية نظام إدارة الجودة، وقد يتم اتخاذ قرار بشكل استثنائي لإجراء مراجعة إدارية إضافية بمبادرة من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي بهدف التأكد من أن نظام إدارة الجودة الذي تم تنبيهه يظل ملائما وفعالاً، وأنه يبقى

<sup>1</sup> دليل الجودة، مقدم من مديرية التقييس والجودة.

متناسقا مع سياسة الجودة ، بالإضافة إلى تقييم فرص التحسن والحاجة إلى تعديل نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة الجودة وأهداف الجودة.

**2- التحسين:** يتجسد التحسين في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء على التحسين المستمر، الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية.

**أ- التحسين المستمر:** يعد هذا أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، الذي يسعى باستمرار إلى تحسين فعالية نظام إدارة الجودة الخاص به من خلال تنفيذ تدابير مستدامة ومراقبة كل من: سياسة الجودة وأهدافها نتائج عمليات التدقيق، تحليل البيانات، الإجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعات الإدارة.

**ب- الإجراءات التصحيحية:** يتم تحليل حالات عدم المطابقة التي تم تحديدها والمتعلقة بالمنتجات والعمليات والأنظمة لتحديد الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى تحسين الأداء والتأكد من أن المؤسسة تعمل وفقا للمعايير المحددة، وتجنب حدوث نفس حالات عدم المطابقة المكتشفة والبحث عن أسبابها.

يقوم مساعد الجودة والمسؤولون المعنيون بمراجعة الإجراءات التصحيحية المنفذة لضمان تحقيق النتائج المطلوبة، كما يقوم مساعد الجودة بتحديث مستندات نظام إدارة الجودة بعد الإجراءات التصحيحية، ويحدد إجراء توثيق الأحكام اللازمة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية فهذا يساعد في مراجعة العمليات مستقبلا ومنع حدوث عدم المطابقة مماثلة.

**ج- الإجراءات الوقائية :** يقوم المعنيون مسؤولون عن ضمان تنفيذ الإجراءات الوقائية المحددة، كما يقوم مساعد الجودة بمراجعة الإجراءات الوقائية المنفذة ويحدد إجراء التوثيق الخاص بها وهذا يساعد على تحسين نظام الجودة وتعزيز الشفافية في المؤسسة.

**3- التركيز على الزبائن:** أثناء طلبات المناقصة يتم تحديد رغبات الزبائن بشكل رئيسي من خلال المواصفات الصادرة من طرفهم، أو من خلال الشكاوي والتعليقات الناتجة عن الاستماع إلى الزبائن بعد عملية التسليم، تقوم أيضا بإجراء استبيانات لدراسة مستوى رضا العملاء، وعند استلام المواصفات تكون المديرية التجارية مسؤولة عن ذلك وعلى تحديد جدوى المشروع، من خلال تحليل المتطلبات المعبر عنها والقيام بمراجعتها، حيث أن مراجعة المتطلبات تضمن قدرة المؤسسة على الاستجابة لرغبات الزبائن.

يتم التواصل مع العملاء بشكل منتظم ويكون ذلك أثناء الاجتماعات الخاصة باستطلاعات الاستماع للعملاء، وأثناء إعداد العروض والمفاوضات وعند استلام الطلبات وسدادها، ومن خلال المعارض أيضا، وعن طريق الولوج إلى موقع المؤسسة من أجل معالجة شكاوي الزبائن، كما تقوم المؤسسة بتكوين

العاملين الذين يتواصلون مع العملاء على كيفية التعامل معهم والاستماع إليهم واكتساب مهارات التواصل معهم لضمان تقديم الأفضل.

**4- مشاركة العاملين:** في المؤسسة محل الدراسة يتشارك العاملون ومسؤوليها على تطبيق نظام إدارة الجودة، كما تعزز وتشجع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة، فالشعور بالهدف المشترك يشجع التزام جميع العاملين بمبادئ الجودة وهذا ما يحقق فعالية النظام؛ حيث يوجد لكل فرد في المؤسسة دور واضح في تطبيق نظام الجودة مما يزيد من إحساسه بالمسؤولية ويسهم في تحسين جودة الأعمال التي يقوم بها، ويشعره ذلك بالراحة عند طرح مشكلاته واقتراحاته لتحسين العمليات ويكون في تواصل مفتوح يساعد في تبادل الأفكار والملاحظات مع غيره.

**5- التخطيط الاستراتيجي:** لدى المؤسسة محل الدراسة استراتيجية لسنوات عديدة، يتم تطويرها على أساس المعلومات المتعلقة بالبيئة التي تعمل فيها، خطة التنمية الوطنية، المبادئ التوجيهية لسوناطراك وتقارير الأعمال عن مشاريعها وعلى هذا الأساس يتم وضع خطة سنوية لكافة العمليات والأنشطة من قبل المسؤول عن عملية الاستراتيجية والتخطيط والدراسات، يخضع كل مشروع لتخطيط يلي متطلبات العمل ويأخذ في الاعتبار الموارد التي سيتم تعبئتها بواسطة المؤسسة، ويمكن تحديث هذا التخطيط تبعاً لتطور مواقع البناء وموقعاتها، ويتم ذلك بالتعاون مع العميل<sup>1</sup>.

**6- تكوين العاملين:** يحدد كل قسم في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء الاحتياجات التكوينية لموظفيه مرة واحدة في السنة، يتم ارسال هذه الاحتياجات إلى مدير الموارد البشرية الذي يضع خطة التكوين السنوية للسنة القادمة وتوضع هذه الخطة وفقاً لسياسة وأهداف الجودة والوسائل التي يمكن للمؤسسة توفيرها من خلال ميزانيتها ( أنظر الملحق رقم 05)، قد تكون هناك احتياجات يجب تلبيتها على أساس كل حالة على حدة خلال السنة، حيث يتم ارسال هذه الاحتياجات إلى الرئيس التنفيذي للموافقة عليها، يتم ضمان اختيار مؤسسة التكوين وفقاً للمعايير المحددة، ويتم تنفيذ التكوين ومراقبته وتقييم فعاليته من قبل قسم التكوين، حيث يقوم هذا القسم بإدارة سجلات التكوين ( تقديم الشهادة، تقييم فعالية التكوين) ويحتفظ بملفات التكوين.

**7- ثقافة المؤسسة:** لدى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء عدد من القيم الأساسية التي تشكل ثقافة المؤسسة وتدعم مبادئ نظام الجودة فيها، حيث يحتل العميل مكانة مميزة ويعتبر تلبية احتياجاته جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها، كما توجد بالمؤسسة ثقافة التعلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها مما

<sup>1</sup> المرجع السابق.

يسهم في تحسين العمليات والمشاريع المنجزة، فهي توفر برامج تكوين مستمرة للموظفين ضمن نظام إدارة الجودة هذا ما يرفع من الروح المعنوية لديهم ويعزز من كفاءتهم ويضمن التزامهم بممارسات الجودة، وتقوم المؤسسة أيضا بإجراءات منتظمة للتأكد من ملائمة بيئة العمل لطبيعة أنشطتها والتأكد من الالتزام بالشروط المطلوبة لممارسة أنشطتها. (أنظر الملحق رقم 03)

**8- تحفيز العاملين:** يطبق نظام التحفيز بشكل متكامل مع نظام إدارة الجودة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، فهناك تخطيط وتنسيق بين استراتيجيات التحفيز وأهداف نظام إدارة الجودة، حيث تمنح مكافآت للموظفين الذين يساهمون في تحقيق أهداف الجودة من خلال الحوافز المالية أو المعنوية مثل المكافآت النقدية، الشهادات التقديرية أو الترقيات، وقد تمنح المؤسسة الحوافز في شكل تقديم فرص للتطوير المهني، أو تحمل تكاليف التكوين للعاملين الملتزمين بمعايير الجودة، تنظيم اجتماعات دورية أو نشرات إخبارية داخلية للاحتفاء بالعاملين الذين حققوا نجاحا في تطبيق نظام الجودة . كما تمنح المؤسسة لعمالها علاوة المردود الفردي والمردود الجماعي والمردود السنوي على أساس إنتاجيتها كل شهر، منحة التمدريس وعلاج مجاني للعمال وعائلاتهم، روضة الأطفال والتأمين... وغيرها. (أنظر الملحق رقم 04)

ويتضح مما سبق أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في التزام الإدارة العليا، توجيه الجهود نحو التحسين، التركيز على الزبائن، كما تعتمد المؤسسة على إشراك العاملين وتحفيزهم وتكوينهم، تطبق أيضا مبدأ التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، ويهذا تتوفر المؤسسة على بيئة عمل ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مما يضمن تحسين أداءها والمحافظة على مكانتها التنافسية في السوق.

**المطلب الرابع: أهمية الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة**

يعتبر الأداء المؤسسي أحد الدعائم الأساسية التي تستند إليها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، وتتبع أهميته من كونه يساعد المؤسسة للحكم على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها وذلك من خلال ما يلي:

**1- ضمان جودة المشاريع:** المؤسسة محل الدراسة متحصلة على شهادات مطابقة الجودة العالمية التالية:

- شهادة الإيزو ISO 9001 طبعة 2000 سنة 2004

- شهادة الإيزو ISO 9001 طبعة 2008 سنة 2010

- شهادة الإيزو ISO 9001 طبعة 2015 سنة 2018

- شهادة الإيزو ISO 45001 طبعة 2018 سنة 2023

وبما أن المؤسسة متحصلة على تلك الشهادات فهي ملزمة بتطبيق مواصفات أنظمة الجودة العالمية، حيث تقوم مديرية إدارة الجودة بالتنسيق مع الإدارة العليا بوضع خطة لكل مشروع وتعتمد آليات متابعة ومراجعة دورية لمراقبة الجودة في كل مراحله، كما تقوم بإجراء اختبارات للتأكد من مطابقة المواصفات وإعداد تقارير دورية لضمان تتبع نظام الجودة و والاستفادة منها لتفادي تكرار الأخطاء في المشاريع المستقبلية.

**2- تحقيق رضا الزبائن:** تعمل المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء على تقديم الدعم لزبائنها حتى تضمن رضاهم وتحسين علاقتها معهم، حيث تتخذ جميع التدابير اللازمة لضمان امتثال للمتطلبات المحددة من قبلهم وذلك طيلة فترة اكتمال المشروع، يتم التواصل معهم بشكل منتظم ويكون ذلك أثناء الاجتماعات الخاصة باستطلاعات الاستماع للزبائن، وأثناء إعداد العروض والمفاوضات وعند استلام الطلبات وسدادها، وأيضا من خلال المعارض التي تنظمها المؤسسة، وعن طريق الولوج إلى موقع المؤسسة من أجل معالجة شكاوي الزبائن، كما تقوم المؤسسة بتكوين العاملين الذين يتواصلون مع العملاء على كيفية التعامل معهم والاستماع إليهم واكتساب مهارات التواصل معهم لضمان تقديم الأفضل، كما تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في مراحل تصميم مشاريعها، بناء على المواصفات الفنية التي يقترحها الزبائن فيقوم القسم الخاص بالتصميم والدراسات بمعالجة الملف وإضافة الطابع الرسمي عليه، كما يخضع هذا الملف للمراجعة والتدقيق الداخلي ومن ثم التحقق من صحته مع الزبون أو من

ينوب عنه، ويتم التحكم في جميع التعديلات وتسجيلها وبعد ذلك يتم ارسال الملف إلى عملية الإنتاج وفقا للإجراءات اللازمة، وهذا الاهتمام المتزايد بالزبائن من قبل المؤسسة يمكنها من كسب رضاهم وضمان ولاءهم على المدى الطويل.

**3- تعزيز القدرة التنافسية:** تسعى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء لتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة من خلال:

- اعتماد معايير لمطابقة الجودة العالمية ISO9001، مما يجعل مشاريعها تتميز بمستوى عال من الجودة، فهي تحرص على جودة التصميم والتنفيذ للتقليل من الانحرافات، وبالتالي تخفيض من تكاليف المشروع.

- تعزيز سمعتها في السوق بتسليم المشاريع في الأجل المتفق عليها وبالمواصفات المطلوبة، وبتقديم حلول مبتكرة تلبى توقعات الزبائن وترفع من مستوى رضاهم وتكسب ولاءهم وتستقطب زبائن محتملين.

- تنويع مجموع نشاطاتها عن طريق الدخول في نشاطات جديدة لم تمارسها من قبل، كنشاط أشغال القنوات ذات الأقطار الصغيرة، إنجاز هيئة لإنتاج الحصى، تطوير نشاط النقل والتفريغ من أجل التكفل بالحجم الهائل لنقل المواد والسلع الخاصة بالمؤسسة وتوسيع خدمة مجمع سوناطراك.

**4- دعم التعلم والتحسين المستمر:** تنظم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء دورات تكوينية للعاملين لمواكبة آخر المستجدات في إدارة المشاريع وفي تقنيات الهندسة والبناء، ولتطوير كفاءاتها وفقا للاحتياجات الصادرة من مصلحة تسيير الكفاءات، كما تسعى المؤسسة لنشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين وتحفيزهم على تقديم أفكار لتحسين طرق العمل والتقليل من التكاليف والوقت والجهد. ( انظر الملحق رقم 05)

ومن خلال ما سبق يتضح أن أهمية الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة تبرز من خلال ضمان جودة مشاريعها وفق المعايير الدولية المعتمدة، وبالتالي تقوية علاقتها مع الزبائن وتعزيز قدرتها التنافسية، وأيضا دعمها للتعلم والتحسين المستمر.

وخلالها للمبحث السابق، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تمارس معظم نشاطات الهندسة المدنية والبناء، وتعتمد على إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من عدم وجود إدارة المعرفة بشكل رسمي في هيكلها التنظيمي، إلا أن عملياتها من تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها وأيضا تطبيقها، تمارس في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، وهذا ما يعكس وعيها

بأهمية المعرفة كمورد إستراتيجي، كما يتضح حرصها على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نقوم في هذا المبحث بتوضيح طبيعة هذه الدراسة من خلال استعراض محددات ونموذج الدراسة. بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، والجزء الأخير يتم فيه استعراض أداة الدراسة والتي تتمثل في استبيان موجه لإطارات المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية.

### المطلب الأول: محددات ونموذج الدراسة الميدانية

عند قيامنا بهذه الدراسة وضعنا بعض الحدود لها، ووضعنا كذلك نموذج فرضي لها وذلك موضع فيما يلي:

#### 1- محددات الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في ظل المحددات التالية:

- تتمثل الحدود المفاهيمية للدراسة في اقتصارها على دراسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها وأثر كل منهما على الأداء المؤسسي وكذا أثرهما مجتمعين.

- اقتصرت الدراسة على عمال المؤسسة بدرجة إطارات وإطارات سامية وذاك نظراً لمستواهم العلمي وخبراتهم العملية.

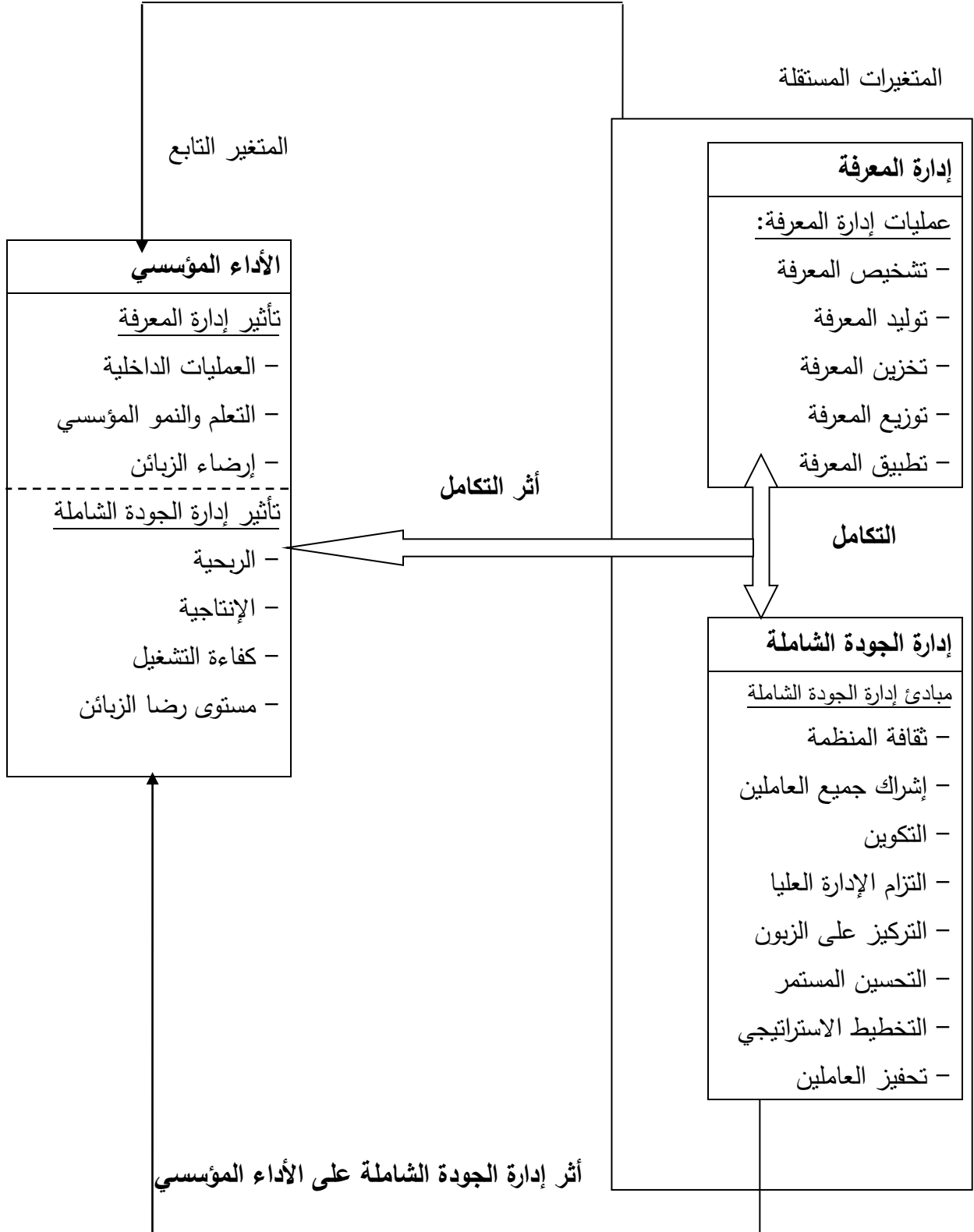
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة أساسية متمثلة في الاستبيان والذي تم تصميمها من طرف الباحثة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات للاستفسار أكثر، والاطلاع كذلك على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

- أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 1 سبتمبر 2017 إلى 31 مارس 2018، وتم تحيين المعلومات في الفترة الممتدة من 08 أوت 2023 إلى 07 سبتمبر 2023 .

2- نموذج الدراسة: ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، حيث تم استنتاج نموذج الدراسة وذلك استناداً إلى الإطار النظري وما أفرزته مراجعة الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة المطروحة، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة

أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مستقلين ومتغير تابع، فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس تأثير ايجابي أو سلبي على المتغير التابع، بتعبير بسيط فالمتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع يمثل النتيجة.<sup>1</sup>

1- المتغير المستقل الأول والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة والذي يقاس من خلال ما يلي:

- تشخيص المعرفة.

- توليد المعرفة.

- تخزين المعرفة.

- توزيع المعرفة.

- تطبيق المعرفة.

2- المتغير المستقل الثاني والمتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي يقاس من خلال ما يلي:

- ثقافة المنظمة.

- التكوين.

- إشراك العاملين.

- التحفيز.

- التحسن المستمر.

- التزام الإدارة العليا.

- التركيز على الزبائن.

- التخطيط الاستراتيجي.

3- المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي والذي يقاس من خلال ما يلي:

أ- عند تطبيق عمليات إدارة المعرفة يظهر تأثيرها على الأداء المؤسسي من خلال:

- العمليات الداخلية.

- التعلم والنمو.

- إرضاء الزبائن.

ب- عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يظهر تأثيرها على الأداء المؤسسي من خلال:

<sup>1</sup>Sekaran.U.Research methods for business: Askill building,4 th Ed. India,Wiley india Edition, 2007,pp88-89.

- الربحية.
- الإنتاجية.
- كفاءة التشغيل.
- مستوى رضا الزبائن.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر أسلوب المعاينة في جمع وعرض، وتحميل البيانات الإحصائية الأنسب لهذه الدراسة الميدانية، وعليه سنقوم في الفقرات التالية بتحديد المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة، وكذا اختيار العينة التي سيجري عليها الاستبيان.

**1- تحديد مجتمع الدراسة:** قبل اختيار العينة وحجمها يتوجب تحديد مجتمع الدراسة، هذا الأخير يعرف على أنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشترك في صفة معينة أو أكثر، والتي يكون جمع البيانات حولها مطلوباً، أي أنه مجموعة وحدات إحصائية تشترك في خاصية أو عدة خصائص.<sup>1</sup>

ففي هذه الدراسة تم اختيار مجتمع يتكون من العاملين ذوي خبرة ومؤهلات عالية ولديهم إطلاع ودراية على الأمور الإدارية بالمؤسسة وبالتالي فإن مجتمع الدراسة في بحثنا هو جميع الإطارات والإطارات السامية الدائمين والمؤقتين في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية ببومرداس والبالغ عددهم 222 موظف.

**2- عينة الدراسة:** تستهدف هذه الدراسة عينة من مفردات مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين برتبة إطارات وإطارات سامية بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس فاخترنا عينة قصدية متكونة من 100 موظف برتبة إطار وإطار سامي أي ما نسبته 45.45% من مجتمع الدراسة وقمنا بتوزيع الاستبيان على هذه العينة والجدول التالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

<sup>1</sup> Syntec Emo, **Etudes Marketing et Opinion : Fiabilité des méthodes et bonne pratiques**, Paris : Dunod, 2008,p117.

الجدول رقم (4-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة (%)	العدد	طبيعة الاستثمارات
100	100	الاستثمارات الموزعة
75	75	الاستثمارات المسترجعة
3	3	الاستثمارات الملغاة
72	72	الاستثمارات الصالحة للمعالجة

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول رقم (4-1) نلاحظ أن عدد الاستبيانات المسترجعة هو 75 استبيان أي ما يعادل من إجمالي الاستبيانات الموزعة، تم استبعاد 3 استبيان نظرا لامتناع أصحابها من الإجابة على بعض الأسئلة أو استلامها فارغة تماما أو احتواءها على أسئلة متعددة الإجابات، ليتم في النهاية الاحتفاظ بـ 72% استبيان أي ما يعادل 72% من عدد الاستبيانات الكلية الموزعة على عينة الدراسة، وانطلاقا منها تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل وتفسير البيانات التي تضمنتها لتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة ككل.

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات في هذه الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات والمعلومات المراد جمعها، تم اختيار الأداة المناسبة والأكثر ملائمة للدراسة الميدانية هي الاستبيان.

**1- تصميم أداة الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية ويمكن تعريفها بأنها: "لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وخاصة أن الافتراضات

التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة بشكل اللبانات الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفية للبحث المدروس<sup>1</sup>.

وتم إعداد استمارة الاستبيان اعتمادا على ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة، ومن خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق 02) تم بناء الاستبيان في صورته النهائية (أنظر ملحق 01) بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على العبارات، حيث قاموا بإبداء آرائهم ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من محاور الاستبيان ومن خلال وضوح صياغتها اللغوية، حيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى أربعة أجزاء، يتعلق الجزء الأول بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كلا من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة، طبيعة عقد العمل والأجر.

أما الأجزاء الباقية فقد خصصناها للمحاور الرئيسية للدراسة وتتمثل في:

أ- **المحور الأول:** يقيس هذا المحور مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة، ويشتمل 16 العبارة.

ب- **المحور الثاني:** يقيس هذا المحور واقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة حسب وجهات نظر أفراد العينة، ويشتمل على 16 العبارة.

ج- **المحور الثالث:** يقيس هذا المحور مستوى الأداء المؤسسي حسب آراء أفراد العينة، ويشتمل على 18 العبارة.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الثلاثي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل الخيارات التالية: نعم، أحيانا ولا، وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها على النحو التالي:

- نعم: ثلاث درجات.

- أحيانا: درجتين.

- لا: درجة واحدة.

<sup>1</sup> تركي محمد، "مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص:131.

## الجدول رقم (4 - 2): تصميم أداة الدراسة

المتغير التابع		المتغيرات المستقلة	
الأداء المؤسسي		عمليات إدارة المعرفة	
تأثير عمليات إدارة المعرفة		العبارات	المتغيرات الفرعية
العبارات	المتغيرات الفرعية	(3، 2، 1)	- تشخيص المعرفة
(36، 35، 34، 33)	- العمليات الداخلية	(6، 5، 4)	- توليد المعرفة
(39، 38، 37)	- التعلم والنمو	(9، 8، 7)	- تخزين المعرفة
(42، 41، 40)	- إرضاء الزبائن	(12، 11، 10)	- توزيع المعرفة
تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة		(16، 15، 14، 13)	- تطبيق المعرفة
العبارات	المتغيرات الفرعية	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
(44، 43)	- الربحية	العبارات	المتغيرات الفرعية
(47، 46، 45)	- الإنتاجية	(18، 17)	- ثقافة المنظمة
48	- كفاءة التشغيل	(20، 19)	- إشراك العاملين
(50، 49)	- مستوى رضا الزبائن	(22، 21)	- التكوين
		(24، 23)	- التزام الإدارة العليا
		(26، 25)	- التركيز على الزبائن
		(28، 27)	- التحسين المستمر
		(30، 29)	- التخطيط الإستراتيجي
		(32، 31)	- التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استبيان الدراسة

تمت مراجعة قوائم الاستبيان مباشرة بعد إرجاعها من قبل المستجوبين، وذلك من خلال تحديد مدى صلاحيتها للتحليل، فقد تم توزيع 100 استمارة وتم إرجاع 75 استمارة فبعد استبعاد القوائم التي تحتوي على الإجابات المحذوفة، وتلك التي فيها نوع من اللبس أو عدم الوضوح في الإجابة والتي تقدر

بـ 3 استمارات، أصبح عدد القوائم الصالحة للتحليل 72 قائمة من أصل 100 قائمة موزعة، وعليه بلغ نسبة الاستجابة في هذه الدراسة إلى 72 %

بعد الانتهاء من مراجعة قوائم الاستقصاء، تم القيام بترميز البيانات لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب، وتنفيذ خطة التحليل المطلوبة، ولقد تمت المعالجة الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية "SPSS"، وهذا من أجل التمكن من استعمال مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية المساعدة في التحليل ووصف خصائص العينة والتي نذكر أهمها:

- معامل الثبات "كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha": لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، والتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة.
- المتوسط الحسابي: وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل فقرة، كما يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- إختبار التحليل أحادي الجانب "ANOVA": وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل بيرسون: وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط: لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- نمذجة المعادلات الهيكلية: لاختبار النماذج متعددة المتغيرات.

2- اختبار أداة الدراسة: قبل القيام بعملية التحليل يجب اختبار الاستبيان الذي تم استعماله في جميع البيانات وذلك للتأكد من صدقه وثباته وبالتالي اعتماد النتائج فيما بعد.

أ- صدق الاستبيان: يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، أي أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بالاعتماد على صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

- صدق المحكمين: للتأكد من صلاحية أسئلة الاستبيان لقياس ما تهدف إليه وفحص العبارات ومدى تناسبها مع المجال المراد دراسته، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة

التدريس<sup>1</sup> ، الذين استجابوا لذلك حيث قدموا اقتراحاتهم ودونوا ملاحظاتهم وأعادوا استمارات الاستبيان مصححة، بعدها تم تحليل آراء الأساتذة المحكمين والتعرف على نقاط التشابه والاختلاف حول وجهات نظرهم، فتوصلت إلى استبعاد بعض الأسئلة وتعديل بعضها الآخر، فقامت بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك تحصلت على استمارة الاستبيان في صورتها النهائية<sup>2</sup>، الشاملة لمجموعة من العناصر المراد دراستها والتي يمكن أن توجه إلى الفئة المستهدفة.

- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ويتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 2

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم 1

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة

جدول رقم(4-3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور
01	يقوم مسئولو المؤسسة بإجراء لقاءات تقييمية مباشرة مع العمال لتحديد مستوى خبراتهم وقدراتهم.	0.510**
02	تشارك المؤسسة في المعارض والملتقيات التي لها علاقة بمجال عملها.	0.392**
03	تقوم المؤسسة بالبحث والاستكشاف بشكل دائم على شبكة الإنترنت.	0.527**
04	تشجع المؤسسة عمالها على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم.	0.668**
05	تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الجامعات ومراكز الاستشارات لتقديم أفكار جديدة والاستفادة من الأبحاث المنجزة.	0.418**
06	تهتم المؤسسة بعقد دورات تكوينية داخلية وخارجية لتنمية قدرات وخبرات عمالها.	0.560**
07	تعتمد المؤسسة على الأرشيف، السجلات والوثائق المكتوبة في تخزين البيانات والمعلومات.	0.269*
08	توفر المؤسسة نظام معلومات فعال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات	0.661**
09	تسعى المؤسسة للحفاظ على كفاءاتها المتميزة .	0.479**
10	تعتمد المؤسسة على شبكة اتصال داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعلومات بين كافة العمال وفي مختلف المستويات والفروع.	0.729**
11	تملك المؤسسة موقع إلكتروني للتعامل مع الزبائن والموردين وتجعله في متناول عمالها بما يتوافق ومتطلبات عملهم.	0.382**
12	تعمل على تحقيق الاحتكاك بين العمال الجدد والقدامى لنقل الخبرات والمعارف.	0.490**
13	تهتم المؤسسة وتشجع عمالها على تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الموارد الضرورية لذلك.	0.662**
14	تحرص المؤسسة وتتابع مستوى تطبيق العمال المكونين لما تعلموه في عملية التكوين.	0.610**

15	تعتمد المؤسسة على آراء عمالها ذوي الخبرة في حل المشكلات.	0.465**
16	تستخدم المؤسسة المعلومات والمعارف التي لديها في تحقيق أهدافها.	0.548**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من خلال الجدول رقم (4-3) والذي يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة المعرفة حيث نلاحظ وجود ارتباط قوي ودال عند مستوى المعنوية 1% بين محور عمليات إدارة المعرفة والعبارات المكونة له مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات ، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك، كما يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم(4- 4) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور
17	تتوفر المؤسسة على بيئة عمل ملائمة لتحقيق جودة مشاريعها بما يتماشى مع المواصفات المعتمدة عالمياً	0.528**
18	تلتزم المؤسسة بنشر ثقافة الجودة في جميع مستوياتها.	0.615**
19	تقوم المؤسسة بإشراك جميع العاملين في عمليات تحسين الجودة وتشجعهم على العمل الجماعي	0.443**
20	تسمح المؤسسة للعاملين بالتعامل مع المشاكل وإحداث التغيير في العمل بما يتناسب مع نظام الجودة.	0.412**
21	تسعى المؤسسة إلى تكوين العاملين لديها للقيام بمهامهم وتنفيذها بشكل صحيح من المرة الأولى.	0.648**
22	تقوم المؤسسة بوضع مخطط للتكوين بما يتوافق ونظام الجودة.	0.725**
23	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة المستلزمات المادية، المالية والبشرية لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.	0.565**

0.634**	تتابع الإدارة العليا بالمؤسسة تنفيذ برنامج الجودة الشاملة باستمرار.	24
0.366**	تسعى المؤسسة للمحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد.	25
0.370**	تعتمد المؤسسة على نظام لتسجيل شكاوي الزبائن الشفوية والمكتوبة وتحديد أسبابها وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.	26
0.452**	تسعى المؤسسة لتحسين مشاريعها بشكل مستمر.	27
0.542**	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مستمرين من اجل تحديد المشكلة قبل وقوعها وذلك باستخدام أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية متطورة .	28
0.480**	تعتبر المؤسسة جودة مشاريعها هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه.	29
0.496**	تضع المؤسسة خططها الإستراتيجية وتعديلها اعتمادا على نظام الجودة.	30
0.551**	تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعمال الذين حققوا نجاحا فيما يخص الجودة .	31
0.493**	تعلن المؤسسة عن المكافآت الممنوحة وشروط منحها لزيادة التنافس بين العمال لما يخدم جودة المشاريع.	32

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

من خلال الجدول رقم (4-4) نلاحظ وجود معاملات ارتباط قوية ودالة عند مستوى المعنوية 1% بين محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعبارات المكونة له مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك، وهذا ما يؤكد أن المحور صادق لما وضع لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء المؤسسي

الجدول رقم (4 - 5): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور
33	تحقق المؤسسة التنسيق بين العمليات في مختلف الأقسام والتكامل بين المهام الموكلة لعمالها.	0.654**
34	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات التي تحدث في بيئة النشاط وتكيف عملياتها معها.	0.476**
35	تحرص المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل التي تتسم بالحدثة.	0.587**
36	تعتمد المؤسسة على مدخلات ذات جودة في انجاز مشاريعها.	0.611**
37	تهيئ المؤسسة لعمالها محيطا تنظيميا مشجعا لعملية التعلم.	0.509**
38	تتيح المؤسسة لعمالها فرصة إكمال مسارهـم الجامعي بالتسجيل فيما بعد التدرج.	0.403**
39	تسعى المؤسسة للبروز في نشاطات جديدة لم تمارسها من قبل لغزو الأسواق الدولية.	0.14
40	تهتم المؤسسة بتحسين علاقاتها والتزاماتها اتجاه زبائنـها وتعمل على كسب ولاءهم وثقتهم.	0.721**
41	تقدم المؤسسة تسهيلات مالية لزبائنـها.	0.487**
42	تقوم المؤسسة بوضع جدولة متكاملة لجميع العمال التنفيذيين لتجنب التزاحم في انجاز المشاريع.	0.736**
43	تحقق المؤسسة زيادة في الأرباح من سنة إلى أخرى.	0.391**
44	لدى المؤسسة فرصة للنمو ومستقبل أكثر وضوحا على المدى البعيد	0.419**
45	تعمل المؤسسة على حسن استغلال مواردها للوصول إلى النتائج المستهدفة.	0.729**
46	تركز المؤسسة على سرعة التسليم، تخفيض التكلفة وتقليل الوقت الضائع في انجاز مشاريعها.	0.565**
47	تحقق المؤسسة زيادة في الحصة السوقية.	0.506**

0.746**	توجه المؤسسة الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة باستخدام الموارد المتاحة	48
0.507**	تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات زبائنهم بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها.	49
0.578**	تسجل المؤسسة زيادة مستمرة في عدد الزبائن من سنة لأخرى.	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS  
\*\*الارتباط معنوي عند مستوى 1%

يبين الجدول رقم (4-5) أن معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائياً عند مستوى 1% بين محور الأداء المؤسسي والعبارات المكونة له مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك، وبهذا يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

ب- ثبات الاستبيان: يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج، أي استقرارها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة لأكثر من مرة خلال فترات زمنية معينة وتحت نفس الظروف، وقد تم استخدام معامل (Alpha de Cronbach) ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة لقياس ثبات الاستبيان المستعمل في البحث وكانت النتائج كما هي موضحة فيما يلي.

-اختبار الثبات لمحور عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (4-6): معامل ألفا كرونباخ لمحور عمليات إدارة المعرفة

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
16	0.83

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (4-6) أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0,83 أي 83% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً وهي 60% مما يدل على ثبات عبارات محور عمليات إدارة المعرفة وصلاحيّة تطبيقها على عينة الدراسة، كما تدل هذه النسبة أيضاً على وجود اتساق بين هذه العبارات.

## - اختبار الثبات لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (4-7): معامل ألفا كرونباخ لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
16	0.82

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (4-7) أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0,82 أي بنسبة 82% مما يدل على وجود ثبات مرتفع في عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يدل أيضا على وجود اتساق بين هذه العبارات، هذا ما يدل على صلاحية تطبيقها.

## - اختبار الثبات لمحور الأداء المؤسسي

الجدول رقم (4-8): معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء المؤسسي

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
18	0.86

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (4-8) أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 86.0 ما يمثل نسبة 86% وهي قيمة مرتفعة تجاوزت نسبة 60% مما يدل على وجود ثبات مرتفع في عبارات محور الأداء المؤسسي كما يدل أيضا على وجود اتساق بين هذه العبارات.

انطلاقا من الاختبارات الثلاثة لمحاور الاستبيان يمكن التأكد من ثبات الاستبيان المستعمل في هذه الدراسة، وصلاحية تطبيقه على العينة المختارة، حيث يمكن الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها

قبل إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة من أجل إثبات أو نفي بعض فرضيات الدراسة، يتم التطرق أولاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات المستقلة والتابعة للاستبيان وتفسيرها.

## المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم استعراض خصائص عينة الدراسة التي تعبر عن الخصائص الديموغرافية لإطارات المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس.

**1- الجنس:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس على النحو الموضح في الجدول التالي.

## جدول رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	38	52.8%
أنثى	34	47.2%
المجموع	72	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-9) أن ما نسبته 52.8% من أفراد عينة البحث هم من جنس ذكر في المقابل نجد نسبة الإناث هي 47.2%، نلاحظ أنه لا يوجد تفاوت كبير بين النسبتين، وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فمن المتوقع أن نشاط الهندسة المدنية والبناء ملائم أكثر للجنس ذكر خاصة في المهام التقنية والميدانية، أما الوظائف الإدارية فغالبا ما نجدها تستقطب الإناث.

2- السن: يتوزع أفراد العينة حسب متغير السن كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (4 - 10): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	
26.4%	19	من 21 إلى 30 سنة
47.2%	34	من 31 إلى 40 سنة
18.1%	13	من 41 إلى 50 سنة
8.3%	6	من 51 سنة حتى سن التقاعد
100.0%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-10)، أن أغلب أفراد عينة البحث ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 و 40 سنة والتي تشكل نسبة 47.2%، هذه الفئة هي الأكثر حضوراً في مختلف الأقسام، فهي تمثل القوة الإنتاجية للمؤسسة لما لدى أفرادها من خبرات مكتسبة طويلة السنوات السابقة والحيوية والنشاط في العمل، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة حيث تشكل نسبة 26.4%، مما يفسر وجود طاقات شابة حديثة التوظيف، نجدها تسعى لاكتساب الخبرات العملية، بعدها نجد الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، حيث تسجل نسبة تقدر بـ 18.1%، تشمل العاملين الذين يشغلون غالباً مناصب في الإدارة العليا بحكم خبرتهم في التسيير، وفي الأخير نجد أقل نسبة سجلتها الفئة العمرية من 51 سنة حتى سن التقاعد، حيث بلغت نسبتها 8.3%، والذي يعكس وجود بعض الكفاءات ذات خبرة لكن عددها قليل قد يكون بسبب إحالتها إلى التقاعد، حيث تشير هذه النتائج أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تحقق التوازن بين الفئة العمرية ذات الخبرات المتراكمة والفئة العمرية الشابة لضمان التجديد والاستمرارية، خاصة وأن طبيعة نشاطها يتطلب تحمل الجهد والعمل بكفاءة.

3- المؤهل العلمي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	
2.8%	2	تقني أو تقني سامي
73.6%	53	ليسانس
4.2%	3	ماستر
18.1%	13	مهندس
1.4%	1	ماجستير
100.0%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن أغلب أفراد عينة البحث يحملون شهادة ليسانس والي قدرت بنسبة 73.6%، فالمؤسسة تعتمد على هذه الفئة خاصة في المناصب الإدارية، تليها فئة حملة شهادة مهندس بنسبة 18.1%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحتاج هذه الفئة للقيام بأعمال التخطيط والهندسة، ونجد في مستوى أقل منها حملة شهادة الماستر بنسبة 4.2% فالمؤسسة تهتم بتنوع في الكفاءات، وبعدها حملة شهادة تقني أو تقني سامي بنسبة 2.8%، هذه الفئة تحتاجها المؤسسة في الأعمال الميدانية، وفي الأخير نجد أن حملة شهادة الماجستير لا يشكل نسبة كبيرة من العينة لقد قدرت ب 1.4%، حيث نجد المتحصليين على شهادة الدراسات العليا عادة ما يفضلون التوظيف في وزارة التعليم العالي، من خلال هذه النتائج نلاحظ تنوع في شهادات أفراد العينة وهذا ما يعكس اعتماد المؤسسة على التنوع في المؤهلات العلمية لعمالها.

4- سنوات الخبرة: يتوزع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة لديهم وهذا ما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم(4- 12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

السنوات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	15	20.8%
من 5 إلى 10 سنوات	31	43.1%
من 11 إلى 15 سنة	16	22.2%
من 16 إلى 20 سنة	4	5.6%
أكثر من 20 سنة	6	8.3%
المجموع	72	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-12) أن عينة البحث تتكون من أفراد تختلف مستويات خبرتهم، حيث نجد أن أغلب أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 43.1%، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على خبرات العاملين لديها من أجل الاستمرارية، يليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 22.2%، هذه الفئة تضم العاملين القدامى المستقرين وظيفياً غالباً ما يشغلون مناصب في الإدارة العليا، أما الأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات فهي تشكل نسبة 20.8%، عادة ما تكون هذه الفئة تعمل بعقد مؤقت، بعدها نجد الأفراد الذين تبلغ خبرتهم أكثر من 20 سنة بنسبة 8.3%، تعكس الأفراد ذوي كفاءات عالية لديهم مسار مهني يتميز بالخبرة والتجارب، وفي الأخير نجد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 16 إلى 20 سنة بنسبة 5.6%، تمثل الأفراد ذوي خبرات عالية لكن عددها قليل ربما بسبب التقاعد المسبق أو تحويل طبيعة عقد عملها، وهذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تحقق توازن نسبي بين الخبرة ودمج الكفاءات الجديدة.

5- الرتبة: تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

النسب المئوية	التكرارات	
73.6%	53	إطار
26.4%	19	إطار سامي
100.0%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-13) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم إطارات بنسبة 73.6%، أما الإطارات السامية فتشكل ما نسبته 26.4%، تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد على الإطارات بقوة، فطبيعة نشاطها تتطلب حضور هذه الفئة للقيام بمهام التسيير المباشر، على عكس الإطارات السامية رغم قلة عددهم إلا أن دورهم يبرز في اتخاذ القرار والتوجيه.

6- طبيعة عقد العمل: يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (4-14): توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل

النسب المئوية	التكرارات	
70.8%	51	عقد مؤقت
29.2%	21	عقد دائم
100.0%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (4-14)، أن ما نسبته 70.8% من عينة الدراسة هم أفراد مؤقتين، أما الأفراد الدائمين فيمثلون ما نسبته 29.2%، حسب هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تعتمد على العقد المؤقت بالدرجة الأولى وهذا راجع إلى طبيعة عملها والذي يعتمد على مدة انجاز المشروع، فهي تبرم عقد عمل مؤقت مع يد عاملة متخصصة في إنجاز مشروع معين، وتفسخ ذلك العقد بمجرد الانتهاء من انجاز ذلك المشروع، أما العقد الدائم فيعكس حرصها على الاحتفاظ بالكفاءات الأساسية مثل المهندسين، ورؤساء الأقسام لضمان الاستقرار وتراكم الخبرة لديها.

7- الأجر: حسب نتائج التحليل الإحصائي تتوزع عينة البحث وفق متغير الأجر كما هو مبين في جدول التالي:

الجدول رقم (4- 15): توزيع أفراد العينة حسب الأجر

النسب المئوية	التكرارات	
66.7%	48	من 50000 إلى 75000 دينار جزائري
27.8%	20	من 76000 إلى 100000 دج
5.6%	4	من 105000 إلى 125000 دج
100.0%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح لنا من الجدول رقم (4-15): أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتراوح أجورهم من 50000 إلى 75000 دج وهذا ما يشكل ما نسبته 66.7%، ثم تليها نسبة 27.8% من عينة الدراسة هم أفراد تتراوح أجورهم من 76000 إلى 100000 دج، أما في الرتبة الأخيرة فنجد ما نسبته 5.6% من عينة الدراسة تتقاضى أجر يتراوح من 105000 إلى 125000 دج، وتشير هذه النتائج إلى أن سياسة الأجور في المؤسسة محل الدراسة توضع على أساس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ورتبة العامل.

ويتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المميزات الشخصية أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة أولى على فئة عمرية شابة، ذات مؤهلات جامعية، أغلبيتهم يتمتعون بخبرة واسعة، وهذا ما يعزز الاستمرارية، أما من حيث الرتبة فقد غلبت رتبة الإطار على رتبة الإطار سامي، وتعتمد في التوظيف على العقد المؤقت بالدرجة الأولى ثم يلي العقد الدائمة للمحافظة على كفاءاتها الجوهرية، وتعكس سياسة الأجور لديها الاختلاف في المؤهل العلمي، الرتبة وسنوات الخبرة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات المستقلة للاستبيان**

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً، لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- لتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت" ( طول الفئة) تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة من أكبر قيمة (3=1-2) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2=0,66=3:2)، وبعد ذلك

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ومنه أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (4- 16) : حدود مجال كل خيار من خيارات مقياس ليكارت الثلاثي

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,66	من 1,67 إلى 2,33	من 2,34 إلى 3
مستوى التوفر	منعدم	متوسط	متوفر

المصدر: من إعداد الباحثة

ترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ العبارة ذات أقل قيمة للانحراف المعياري.

### 1- محور عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم(4- 17): عرض إجابات أفراد العينة لمحور عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
01	يقوم مسئولو المؤسسة بإجراء لقاءات تقييمية مباشرة مع العمال لتحديد مستوى خبراتهم وقدراتهم.	2.10	0.75	متوسط
02	تشارك المؤسسة في المعارض والملتقيات التي لها علاقة بمجال عملها.	2.71	0.52	متوفر
03	تقوم المؤسسة بالبحث والاستكشاف بشكل دائم على شبكة الإنترنت.	2.18	0.81	متوسط
<b>الدرجة الكلية لتشخيص المعرفة</b>				
04	تشجع المؤسسة عمالها على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم.	2.08	0.75	متوسط
05	تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الجامعات ومراكز الاستشارات لتقديم أفكار جديدة والاستفادة من الأبحاث المنجزة.	1.43	0.69	منعدم
06	تهتم المؤسسة بعقد دورات تكوينية داخلية وخارجية لتنمية قدرات وخبرات عمالها.	2.69	0.62	متوفر

الدرجة الكلية لتوليد المعرفة		
متوسط	0.45	2.07
متوفر	0.26	2.93
متوسط	0.82	2.10
متوسط	0.90	1.92
متوسط	0.50	2.31
متوسط	0.85	2.32
متوفر	0.73	2.58
متوسط	0.82	2.06
متوسط	0.52	2.32
متوسط	0.72	1.90
متوسط	0.76	1.92
متوسط	0.68	2.29
متوفر	0.55	2.68
متوسط	0.49	2.20
متوسط	0.38	2.25

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التوفر المتعلقة بأراء أفراد العينة بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB حول عمليات إدارة المعرفة والتي شملت الأبعاد التالية:

أ- **تشخيص المعرفة:** يظهر من الجدول رقم (4-17) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد قد بلغا 2.33 و 0.49 على التوالي بمستوى توفر متوسط، أما على مستوى عباراتها فقد سجلت العبارة رقم (02) الخاصة بمدى مشاركة المؤسسة محل الدراسة في المعارض والملتقيات الخاصة بمجال عملها أعلى متوسط حسابي قدر ب 2.71 والانحراف المعياري بلغ 0.52 وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة قد أكدوا توفر هذا المؤشر بمؤسستهم واعتماد هذه الأخيرة عليه في عملية تشخيص المعرفة، ثم تليها العبارة رقم (03) الخاصة بمدى قيام المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بالبحث والاستكشاف على شبكة الانترنت بمتوسط حسابي قدر ب 2.18 وانحراف معياري سجل 0.81 وذلك ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هذا المؤشر بمستوى متوسط في تشخيص المعرفة لديها، بعدها تأتي العبارة رقم (01) الخاصة بمدى قيام المسؤولين بإجراء لقاءات تقييم مباشرة مع العمال حيث سجلت متوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري قدر ب 0.75، أما مستوى رضا أفراد العينة حول توفر هذه العبارة واعتماد المؤسسة على هذا المؤشر في تشخيص المعرفة فقد كان متوسط.

ب- **توليد المعرفة:** يظهر من الجدول رقم (4-17) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 2.07 وأن الانحراف المعياري له قدر ب 0.49 بمستوى توفر متوسط، كما نلاحظ إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بمستويات مختلفة حيث احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.69 وانحراف معياري بلغ 0.62 وهذا ما يعكس أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تهتم بتكوين عمالها لتوليد المعرفة لديها، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (04) حيث بلغا كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري 2.08 و 0.75 على التوالي فالمؤسسة محل الدراسة تشجع عمالها على تقديم أفكار جديدة بمستوى متوسط، أما في المرتبة الثالثة فنجد العبارة الخاصة بمدى قيام المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الجامعات ومراكز الاستشارات لتوليد المعرفة بمستوى منعدم، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB تهتم بدرجة عالية بالدورات التكوينية الداخلية والخارجية في توليد المعرفة.

ج- **تخزين المعرفة:** حصل هذا البعد على متوسط حسابي قدر ب 2.31 وانحراف معياري بلغ 0.50، أما مستوى العبارات فقد بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 2.93 بانحراف معياري 0.26 وهذا للعبارة رقم (07) فالمؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الأرشيف والسجلات في تخزين المعرفة، كما تليها في المرتبة الثانية العبارة الخاصة بالاعتماد على نظام المعلومات في تخزين المعرفة بمتوسط

حسابي قدر بـ 2.10 وانحراف معياري 0.82 ، ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارة التي تبين اهتمام المؤسسة بكفاءاتها المتميزة والتي سجلت أقل قيمة للمتوسط الحسابي حيث قدرت بـ 1.92 وقيمة 0.90 بالنسبة للانحراف المعياري وهذا ما يعكس أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تهتم حسب إجابات أفراد العينة بتخزين المعرفة الظاهرة بدرجة عالية مقارنة بالمعرفة الكامنة لدى عمالها.

د- **توزيع المعرفة:** لقد بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد 2.32 و 0.52 على التوالي، أما بالنسبة للعبارة فقد سجلت العبارة رقم (11) أعلى متوسط حسابي بقيمة 2.58 وانحراف معياري 0.73 وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة يتوفر لديها موقع إلكتروني تعتمد عليه في توزيع المعرفة بدرجة عالية، ثم تأتي في درجة أقل بمستوى متوسط في اعتمادها على شبكة الاتصال الداخلية التي تسهل نقل الأفكار والمعلومات وهذا ما تثبته العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي وانحراف معياري قدرا بـ 2.32 و 0.85 على التوالي، أما فيما يخص العبارة رقم (12) فهي تسجل أقل قيمة بالنسبة للمتوسط الحسابي والذي بلغ 2.06 و 0.82 بالنسبة للانحراف المعياري، فإجابات أفراد العينة تشير إلى تواجد هذا المؤشر بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء لشكل متوسط.

هـ- **تطبيق المعرفة:** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد بلغا 2.20 و 0.49 على التوالي بمستوى متوسط، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي الخاص بعبارته 2.68 بانحراف معياري 0.55 وهذا عبارة رقم (16) فأغلبية إجابات أفراد العينة يؤكدون استخدام المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء للمعرفة التي تمتلكها، ثم تليها العبارة التي تدل على اعتماد المؤسسة على آراء عمالها ذوي الخبرة في حل المشاكل حيث سجلت متوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 0.68 وهي العبارة رقم (15)، أما فيما يخص حرص المؤسسة ومتابعيتها لمستوى تطبيق الأفكار المكتسبة من عملية التكوين أي العبارة رقم (14) فقد سجلت متوسط حسابي بقيمة 1.92 وانحراف معياري 0.76 وبهذا احتلت المرتبة الثالثة بمستوى متوسط، لتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) التي تبين أن مؤسسة GCB تهتم وتشجع عمالها على تطبيق أفكارهم الجديدة بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 1.90 بانحراف معياري 0.72.

ويظهر لنا الجدول رقم (4-17) أيضا أن عمليات إدارة المعرفة مجتمعة سجلت متوسط حسابي قيمته 2.25 بانحراف معياري 0.38 فهذه النتائج تبين لنا أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تمارس عمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط إلى حد ما، حيث نجد أن المتوسطات الحسابية لكل عملية على حدة متقاربة في القيم حيث تتراوح ما بين 2.07 إلى 2.33 بانحراف معياري تراوح بين 0.45 و 0.52 وبمستوى توفر متوسط لكل عملية، حيث تصدرت المرتبة الأولى عملية تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.49 لتليها عملية توزيع المعرفة حيث بلغا كل من المتوسط الحسابي

والانحراف معياري 0.32 و 0.52 على التوالي لتأتي في المرتبة الثالثة عملية تخزين المعرفة بمتوسط حسابي قدر ب 2.31 وانحراف معياري 0.50، بعدها وبأقل أهمية نجد عملية تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 0.49 وفي المرتبة الأخيرة نجد أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تمارس عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي قدر 2.07 وانحراف معياري 0.49.

ويتضح مما سبق أن عملية تشخيص المعرفة في المؤسسة محل الدراسة احتلت المرتبة الأولى، وهذا يعكس اهتمام المؤسسة برصد المعارف المتاحة لديها، تليها في المرتبة الثانية عملية توزيع المعرفة مما يظهر سعي المؤسسة لنقل المعارف والخبرات بين العاملين في مختلف أقسامها، أما عملية تخزين المعرفة احتلت المرتبة الثالثة، فالمؤسسة تعتمد على توثيق معارفها والاحتفاظ بها لاستخدامها لاحقا، واحتلت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الرابعة وهذا يشير إلى أن استغلال المؤسسة لمعارفها يحتاج إلى دعم وتشجيع، وفي المرتبة الأخيرة تتواجد عملية توليد المعرفة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تسعى كثيرا لإنتاج وابتكار معارف جديدة.

## 2- محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (4-18): عرض إجابات أفراد العينة لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
17	تتوفر المؤسسة على بيئة عمل ملائمة لتحقيق جودة مشاريعها بما يتماشى مع المواصفات المعتمدة عالميا	2.32	0.82	متوسط
18	تلتزم المؤسسة بنشر ثقافة الجودة في جميع مستوياتها.	2.46	0.73	متوفر
	<b>الدرجة الكلية لمبدأ ثقافة المنظمة</b>	<b>2.39</b>	<b>0.65</b>	متوفر
19	تقوم المؤسسة بإشراك جميع العاملين في عمليات تحسين الجودة وتشجعهم على العمل الجماعي	2.17	0.75	متوسط
20	تسمح المؤسسة للعاملين بالتعامل مع المشاكل وإحداث التغيير في العمل بما يتناسب مع نظام الجودة.	2.03	0.75	متوسط
	<b>الدرجة الكلية لمبدأ إشراك العاملين</b>	<b>2.10</b>	<b>0.60</b>	متوسط
21	تسعى المؤسسة إلى تكوين العاملين لديها للقيام بمهامهم وتنفيذها بشكل صحيح من المرة الأولى.	2.44	0.75	متوفر

22	تقوم المؤسسة بوضع مخطط للتكوين بما يتوافق ونظام الجودة.	2.42	0.76	متوفر
<b>الدرجة الكلية لمبدأ التكوين</b>				
23	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة المستلزمات المادية، المالية والبشرية لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.	2.39	0.68	متوفر
24	تتابع الإدارة العليا بالمؤسسة تنفيذ برنامج الجودة الشاملة باستمرار.	2.46	0.63	متوفر
<b>الدرجة الكلية لمبدأ التزام الإدارة العليا</b>				
25	تسعى المؤسسة للمحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد.	2.81	0.46	متوفر
26	تعتمد المؤسسة على نظام لتسجيل شكاوي الزبائن الشفوية والمكتوبة وتحديد أسبابها وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.	2.24	0.83	متوسط
<b>الدرجة الكلية لمبدأ التركيز على الزبائن</b>				
27	تسعى المؤسسة لتحسين مشاريعها بشكل مستمر.	2.81	0.49	متوفر
28	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مستمرين من اجل تحديد المشكلة قبل وقوعها وذلك باستخدام أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية متطورة .	1.88	0.82	متوسط
<b>الدرجة الكلية لمبدأ التحسين المستمر</b>				
29	تعتبر المؤسسة جودة مشاريعها هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه.	2.74	0.60	متوفر
30	تضع المؤسسة خططها الإستراتيجية وتعدها اعتمادا على نظام الجودة.	2.50	0.65	متوفر
<b>الدرجة الكلية لمبدأ التخطيط الإستراتيجي</b>				
31	تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعمال الذين حققوا نجاحا فيما يخص الجودة .	1.75	0.78	متوسط
32	تعلن المؤسسة عن المكافآت الممنوحة وشروط منحها لزيادة التنافس بين العمال لما يخدم جودة المشاريع.	1.53	0.79	منعدم
<b>الدرجة الكلية لمبدأ التحفيز</b>				
<b>الدرجة الكلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة</b>				
		2.30	0.37	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التوفر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب آراء أفراد العينة بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

أ- **ثقافة المؤسسة:** يتضح من الجدول رقم (4-18)، أن هذا البعد بلغا كل من متوسطه الحسابي وانحرافه المعياري 2.39 و0.65 على التوالي مما يفسر توفر هذا في المؤسسة محل الدراسة ، أما على مستوى العبارات المتواجدة في هذا البعد نجد العبارة رقم (18) التي تخص مدى التزام المؤسسة بنشر ثقافة الجودة في جميع مستوياتها كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.46 و انحراف معياري 0.73 وهذا دليل على أن المؤسسة يتوفر لديها هذا المؤشر، أما العبارة رقم (17) الخاصة بمدى توفير المؤسسة محل الدراسة بيئة عمل ملائمة لتحقيق الجودة فكانت إجابات أفراد العينة تظهر مستوى توفر متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.32 أما الانحراف المعياري فقدر ب0.82 .

ب- **إشراك العاملين:** يوضح الجدول رقم (4-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لردود أفراد العينة حول مدى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المبدأ 2.10 أما انحرافه المعياري فقد بلغ 0.6 وحقق بذلك مستوى التركيز متوسط، أما العبارات الخاصة به فكانت مرتبة حسب متوسطها الحسابي فالعبارة رقم (19) كانت الأولى في المرتبة بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري قدر ب0.75، فالمؤسسة محل الدراسة تقوم بإشراك جميع العاملين في عملية التحسين وتشجع العمل الجماعي بمستوى تركيز متوسط ، كما تسمح لهم بالتعامل مع حل المشاكل وإحداث التغيير وفقا لنظام الجودة بدرجة تركيز متقاربة حيث احتلت هذه العبارة رقم (20) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.03 وبانحراف معياري 0.75.

ج- **التكوين:** يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4-18) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد قد بلغا 2.43 و0.66 على التوالي وهذا ما يدل على توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، أما العبارات الخاصة به فقد سجلت العبارة رقم (21) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 0.75 وهذا يدل على أن المؤسسة تركز على تكوين عمالها لتفادي الأخطاء، أما العبارة رقم (22) والتي احتلت المرتبة الثانية وهي متقاربة من العبارة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.42 والانحراف المعياري قد بلغت قيمته 0.76 بمستوى توفر هذا المؤشر في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع مخطط للتكوين يتناسب مع نظام الجودة وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على تكوين عمالها والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

د- التزام الإدارة العليا: الجدول رقم (4-18) يظهر أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد قد بلغا 2.42 و 0.55 على الترتيب ويتضح كذلك أن العبارات الخاصة بهذا البعد متوفرة لدى المؤسسة محل الدراسة، فبالنسبة للعبارة رقم (24) الخاصة بتتبع الإدارة العليا بالمؤسسة تنفيذ برنامج الجودة الشاملة باستمرار احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.46 وانحراف معياري بلغ 0.63 وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تملك القناعة التامة بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى تطويره، أما العبارة رقم (23) فسجلت المرتبة الثانية وهذا لا يعني أنها لا تحظى بالأهمية بل على العكس فهي متوفرة بالمؤسسة وتسعى الإدارة العليا إلى تطبيقها حيث تقوم بتسخير كافة الإمكانيات لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة وتعمل على انجازه، حيث سجل المتوسط الحسابي الخاص بها قيمة 2.39 وانحراف معياري قدر ب 0.68 مما يدل على أن إدارة المؤسسة تلتزم بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة وتحرص على تطبيق برنامجه .

هـ- التركيز على الزبائن: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.52 بانحراف معياري قدر ب 0.53، أما عباراته فنجد أن العبارة رقم (25) تحظى بالأولوية من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ودليل ذلك قيمة متوسطها الحسابي حيث بلغت 2.81 بانحراف معياري 0.46 فالمؤسسة محل الدراسة تسعى للوصول إلى زبائن جدد دون إهمال الزبائن الموجودين، أما العبارة رقم (26) والتي تخص اهتمام المؤسسة محل الدراسة بشكاوي الزبائن وتصحيح الأخطاء وتقديم الحلول المناسبة سجلت متوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري 0.83 وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بما جاء في هذه العبارة بمستوى متوسط لأنه ليس من أولوياتها مقارنة بالعبارة (25) في نفس البعد .

و- التحسين المستمر: يتضح لنا من الجدول رقم (4-18) متوسط حسابي قيمته 2.31 بانحراف معياري قدر ب 0.46، أما ترتيب عباراته حسب آراء أفراد العينة فنجد أن العبارة رقم (27) هي التي تحظى بالأهمية من طرف المؤسسة محل الدراسة فمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري قد بلغا 2.81 و 0.49 على التوالي فالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تسعى بصفة مستمرة إلى تحسين جودة مشاريعها، أما العبارة رقم (28) فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 1.88 وانحراف معياري بلغ 0.82 وهذا ما يبين استخدام المؤسسة للأساليب العملية المتطورة في تحسين الجودة بمستوى متوسط.

ي- التخطيط الإستراتيجي: من الجدول رقم (4-18) يظهر لنا المتوسط الحسابي لهذا البعد قيمته 2.62 بانحراف معياري 0.53 أما ترتيب عباراته فقد جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.60 فالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تهتم بهذا المؤشر فهي تضع مشاريعها ضمن خطتها الإستراتيجية، أما العبارة رقم (30) فهي لا تقل أهمية عن العبارة السابقة حيث

تقوم المؤسسة بتغيير خططها الإستراتيجية تبعاً لنظام الجودة إذا كان هناك لزاماً لذلك حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.50 و 0.65 بالنسبة للانحراف المعياري .

ل- التحفيز: بلغا كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد 1.64 و 0.73 على التوالي، أما عباراته فقد رتبت حسب آراء أفراد العينة المدروسة فنجد أن العبارة رقم (31) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 1.75 وانحراف معياري بلغ 0.78 فالمؤسسة لا تضع من أولوياتها منح المكافآت المادية والمعنوية لعمالها الذين حققوا نجاحاً فيما يخص الجودة، فهذا المؤشر يحظى بالأهمية المتوسطة أما العبارة رقم (32) فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.53 و 1.79 للانحراف المعياري، ويدل هذا حسب إجابات أفراد العينة على أن نظام التحفيز في المؤسسة لا يلبي احتياجات كل العاملين.

يتضح لنا من الجدول رقم (4-18)، أيضاً أن درجة الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة متوسطة ذات متوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري 0.37، فيتبين أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بمستوى متوسط إلى حد ما، فنجد أن هذه المبادئ تطبق بمستوى تركيز متفاوت فهناك خمسة مبادئ بمستوى متوفر ومبدأين بمستوى متوسط ومبدأ واحد بمستوى منعدم، حيث يتصدر المرتبة مبدأ التخطيط الإستراتيجي بقيمة متوسطه الحسابي هي 2.62 وانحراف معياري 0.53 وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لإدماج نظام إدارة الجودة الشاملة في تخطيطها الاستراتيجي لتحقيق النجاح في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ثم يليه مبدأ التركيز على الزبائن في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.55 فالمؤسسة تركز على تلبية حاجات زبائنهم وكسب المزيد من الزبائن الجدد، ثم يأتي في المرتبة الثالثة مبدأ التكوين حيث بلغا كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري 2.43 و 0.66 على الترتيب وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتخصيص ميزانية لتكوين عمالها، أما في المرتبة الرابعة فنجد مبدأ التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي 2.42 و 0.55 للانحراف المعياري مما يدل على أن الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ملتزمة بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وإنجاحه، أما مبدأ ثقافة المؤسسة فحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.39 وانحراف معياري 0.65 وهذا دليل على أن ثقافة المؤسسة محل الدراسة مبنية على جودة مشاريعها، ثم مبدأ التحسين المستمر حيث نجده في المرتبة السادسة حيث بلغا كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ما قيمته 2.31 و 0.46 على الترتيب حيث تسعى المؤسسة بدرجة متوسطة لإدماج مشاريعها ضمن مبدأ التحسين المستمر لإنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة بها، أما في المرتبة السابعة فنجد إشراك العاملين بمتوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 0.60 فحسب إجابات أفراد عينة البحث يمكن القول بأن المؤسسة لا تضع ضمن أولوياتها إشراك العاملين في

عملية تحسين الجودة فهي تهتم لكن بدرجة متوسطة، وفي الأخير نجد مبدأ التحفيز بمتوسط حسابي 1.64 وانحراف معياري 0.73 بمستوى قريب من المتوسط حسب إجابات أفراد عينة البحث فالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء لا تركز كثيرا على تحفيز عمالها مقارنة بباقي مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يتضح مما سبق أن المؤسسة محل الدراسة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة، حيث احتل مبدأ التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى وهذا يدل على أنها تحرص على دمج نظام إدارة الجودة ضمن خطتها الاستراتيجية، أما المرتبة الثانية فاحتلتها مبدأ التركيز على الزبائن وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بزبائنها والسعي لإرضائهم، أما مبدأ التكوين فقد احتل المرتبة الثالثة، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءاتها، يليه في المرتبة الرابعة مبدأ التزام الإدارة العليا، وهذا يدل على دعم الإدارة العليا للمؤسسة لتبني نظام الجودة الشاملة، ثم مبدأ ثقافة المؤسسة في المرتبة الخامسة هذا يدل على أن المؤسسة تسعى لترسيخ ثقافة الجودة في بيئتها التنظيمية، أما المرتبة السادسة فاحتلتها مبدأ التحسين المستمر، وهذا يشير أنه هناك جهود تبذل لتحقيق التحسين المستمر لكن تحتاج إلى دعم أكبر، بعده في المرتبة السابعة نجد مبدأ إشراك العاملين وهذا يعكس عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار، إضافة إلى ضعف نظام التحفيز في المؤسسة محل الدراسة رغم أن هذه الأخيرة تقدم حوافز متنوعة لتشجيع عمالها، وهذا ما يفسر بأن نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة قد لا يلبي احتياجات كل العاملين.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات التابعة للاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة آراء أفراد العينة حول متغير الأداء المؤسسي لتوضيح درجة توفر كل بعد من أبعاد هذا المتغير التابع.

#### الجدول رقم (4-19): عرض إجابات أفراد العينة لمحور الأداء المؤسسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
33	تحقق المؤسسة التنسيق بين العمليات في مختلف الأقسام والتكامل بين المهام الموكلة لعمالها.	2.61	0.62	متوفر
34	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات التي تحدث في بيئة النشاط وتكيف عملياتها معها.	2.40	0.62	متوفر
35	تحرص المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل التي تتسم بالحدثة.	2.42	0.69	متوفر
36	تعتمد المؤسسة على مدخلات ذات جودة في انجاز مشاريعها.	2.61	0.64	متوفر

الدرجة الكلية لبعء العمليات الداخلية	2.51	0.48	متوفر
37	تهيئ المؤسسة لعمالها محيطا تنظيميا مشجعا لعملية التعلم.	2.11	متوسط
38	تتيح المؤسسة لعمالها فرصة إكمال مساهم الجامعي بالتسجيل فيما بعد التدرج.	2.19	متوسط
39	تسعى المؤسسة للبروز في نشاطات جديدة لم تمارسها من قبل لغزو الأسواق الدولية	2.57	متوفر
الدرجة الكلية لبعء التعلم والنمو	2.29	0.47	متوسط
40	تهتم المؤسسة بتحسين علاقاتها والتزاماتها اتجاه زبائنها وتعمل على كسب ولاءهم وثقتهم.	2.71	متوفر
41	تقدم المؤسسة تسهيلات مالية لزبائنها.	2.10	متوسط
42	تقوم المؤسسة بوضع جدولة متكاملة لجميع العمال التنفيذيين لتجنب التزاحم في انجاز المشاريع.	2.53	متوفر
الدرجة الكلية لبعء إرضاء الزبائن	2.44	0.52	متوفر
43	تحقق المؤسسة زيادة في الأرباح من سنة إلى أخرى.	2.76	متوفر
44	لدى المؤسسة فرصة للنمو ومستقبل أكثر وضوحا على المدى البعيد	2.71	متوفر
الدرجة الكلية لبعء الربحية	2.74	0.43	متوفر
45	تعمل المؤسسة على حسن استغلال مواردها للوصول إلى النتائج المستهدفة.	2.67	متوفر
46	تركز المؤسسة على سرعة التسليم، تخفيض التكلفة وتقليل الوقت الضائع في انجاز مشاريعها.	2.56	متوفر
47	تحقق المؤسسة زيادة في الحصة السوقية.	2.58	متوفر
الدرجة الكلية لبعء الإنتاجية	2.60	0.45	متوفر
48	توجه المؤسسة الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة باستخدام الموارد المتاحة	2.57	متوفر
49	تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات زبائنها بشكل أفضل مقارنة	2.51	متوفر

			بمنافسيها.
متوفر	0.60	2.53	50 تسجل المؤسسة زيادة مستمرة في عدد الزبائن من سنة لأخرى.
متوفر	0.50	2.52	الدرجة الكلية لبعدهم مستوى رضا الزبائن
متوفر	0.34	2.52	الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (4-19) كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التوفر للأداء المؤسسي حسب آراء أفراد العينة المختارة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء والتي نتجت عن تأثير كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي وهذا ما سوف نتطرق إليه فيما يلي:

**1- تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي:** يبرز أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي من خلال ما يلي:

**أ- العمليات الداخلية:** يتبين لنا من الجدول رقم (4-19) كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد إذ بلغا كل منهما 2.51 و0.48 على الترتيب، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن آراء أفراد العينة في هذا البعد كلها إيجابية (مستوى متوفر)، فقد بلغت قيمة أعلى متوسط حسابي 2.61 والتي سجلت في كل من العبارة رقم (33) بانحراف معياري 0.62 والعبارة رقم (36) بانحراف معياري 0.64، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تحقق التنسيق والتكامل بين العمليات في مختلف أقسامها كما أنها تستعمل مدخلات ذات جودة في عملها، أما العبارة رقم (35) فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.69 بمستوى متوفر حسب آراء أفراد العينة وهذا يعكس حرص المؤسسة محل الدراسة على تنفيذ إجراءات العمل الحديثة، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم (34) والتي تخص مدى سرعة تكيف المؤسسة مع التغيرات الحاصلة في بيئة عملها حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 2.40 بانحراف معياري 0.62، فهذه النتائج تفسر أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تركز على تطبيق العمليات الداخلية.

**ب- التعلم والنمو:** يتضح من الجدول رقم (4-19) المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي قدر بـ 2.29 ويظهر أيضا الانحراف المعياري الذي بلغ 0.47 بمستوى متوسط ويتكون هذا البعد من ثلاث عبارات مرتبة حسب متوسطها الحسابي الذي يعكس مستوى تركيز المؤسسة محل الدراسة عليها ودرجة موافقة أفراد عينة البحث، حيث نجد في المرتبة الأولى العبارة رقم (39) والذي سجل متوسطه الحسابي قيمة 2.57 بانحراف معياري 0.67 والذي يعكس مستوى متوفر فالمؤسسة تسعى للقيام بنشاطات جديدة

مواكبة للطلاب في الأسواق الدولية، أما في المرتبة الثانية فنجد العبارة رقم (38) والتي تتمحور حول إعطاء المؤسسة فرصة لعمالها من أجل إكمال مساره الجامعي والتي تلقت درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة البحث حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.19 بانحراف معياري 0.72 أما في المرتبة الثالثة فنجد العبارة رقم (37) بمتوسط حسابي 2.11 وبانحراف معياري 0.76 فالمؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة بهذا البعد فهي تهنيء لعمالها محيطا مشجعا للتعلم لكن لا تركز عليه بدرجة أولى.

**ج- إرضاء الزبائن:** يتبين من الجدول رقم (4-19) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قدر بقيمة 2.44 بانحراف معياري 0.52 والذي يضم ثلاث عبارات تتفاوت مستويات قبولها حسب متوسطها الحسابي حيث نجد العبارة رقم (40) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا 2.71 و 0.52 على الترتيب والذي يدل على أن المؤسسة محل الدراسة يتوفر لديها هذا البعد فهي تركز على إقامة علاقات جيدة مع زبائنهم وكسب ثقتهم، كما نجد في المرتبة الثانية العبارة رقم (42) بمتوسط حسابي قدر ب 2.53 و بانحراف معياري 0.67 فالمؤسسة محل الدراسة تهتم بتنظيم العمل ووضع رزنامة لمنع تراحم وتداخل إنجاز المشاريع، أما في المرتبة الثالثة فنجد العبارة رقم (41) والتي تحظى بدرجة اهتمام متوسطة حسب متوسطها الحسابي الذي قدر ب 2.10 بانحراف معياري 0.72 والتي تخص تقديم المؤسسة تسهيلات مالية لزبائنهم فهي تقوم بذلك لكن بدرجة متوسطة.

**2- تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي:** يبرز أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي من خلال ما يلي:

**أ- الربحية:** يتبين لنا من الجدول رقم (4-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد حيث سجلا كل منهما قيمة 2.74 و 0.43 على الترتيب أما مستوى العبارات التي يتضمنها فنجد العبارة رقم (43) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.76 و بانحراف معياري 0.46 بدرجة موافقة إيجابية من طرف أفراد عينة البحث فهذا البعد متوفر لدى المؤسسة فهي تسجل زيادة في الأرباح سنويا ، أما في المرتبة الثانية فنجد العبارة (44) بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري قيمته 0.62 وهذا يدل على أنه يتوفر لدى المؤسسة فرصة للنمو ورؤية واضحة على المدى البعيد.

**ب- الإنتاجية:** يظهر من الجدول رقم (4-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد والذي بلغا 0.6 و 0.45 على الترتيب والذي يحتوي على عبارتين المرتبة حسب متوسطها الحسابي حيث نجد العبارة رقم (45) في المرتبة الأولى بمتوسطها الحسابي قدر ب 2.67 بانحراف معياري بلغ 0.58 مما يدل على أن المؤسسة تركز بدرجة عالية على حسن استغلال مواردها للوصول إلى النتائج المرغوبة أما العبارة رقم (47) فتحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وانحراف معياري قدر ب 2.58 و 0.64 على

الترتيب فالمؤسسة محل الدراسة يتوفر لديها هذا البعد فهي تحقق زيادة في الحصة السوقية، وفي الأخير نجد العبارة رقم (46) التي لا تقل أهمية عن سابقتها في البعد حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 2.56 بانحراف معياري بلغ 0.63 فالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تركز على سرعة التسليم وتخفيض التكلفة والقضاء على الوقت الضائع في انجاز المشاريع فهذا البعد حظي بالموافقة من قبل أفراد عينة البحث.

ج- **كفاءة التشغيل:** يتبين لنا من الجدول رقم (4-19) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قدر ب 2.57 بانحراف معياري 0.60 فهو يتضمن عبارة واحدة تحت رقم (48)، فهذا البعد يتوفر لدى المؤسسة بدرجة اهتمام عالية حيث نجدها توجه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة باستخدام ما لديها من الموارد.

د- **رضا الزبائن:** يتبين من الجدول رقم (4-19) أن هذا البعد سجل متوسط حسابي وانحراف معياري قدر ب 2.52 و 0.5 على التوالي أما عباراته فترتب حسب أهميتها اعتمادا على متوسطها الحسابي حيث نجد العبارة (50) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.6 بمستوى متوفر فالمؤسسة محل الدراسة عند تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تسجل زيادة مستمرة في عدد الزبائن من سنة إلى أخرى، ثم تأتي العبارة رقم (49) والتي لا تقل أهمية عن العبارة السابقة حيث سجل المتوسط الحسابي لديها ما قيمته 2.51 و 0.6 بالنسبة للانحراف المعياري فحسب آراء أفراد عينة البحث فهذه العبارة حظيت بالقبول الإيجابي من قبلهم، فالمؤسسة تسعى إلى تقديم ما هو أفضل لزيائنها مقارنة بالمنافسين.

يظهر لنا من خلال الجدول أيضا أن الدرجة الكلية لعبارات الخاصة بالأداء المؤسسي متوفرة بمتوسط حسابي قدر ب 2.52 وانحراف معياري 0.34، حيث يدل هذا على أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تطبق أبعاد الأداء المؤسسي مجتمعة سواء الناتجة عن تأثير عمليات إدارة المعرفة أو تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا بمستوى متوفر لأغلبية الأبعاد ما عدا بعد التعلم والنمو الناتج عن تأثير عمليات إدارة المعرفة الذي يلقي درجة اهتمام متوسطة من قبل المؤسسة ومستوى قبول متوسط من قبل أفراد عينة البحث، أما عن سلم ترتيب هذه الأبعاد فنجد بعد الربحية هو من يتصدر المراتب بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغ 2.74 و 0.43 على الترتيب وهذا يدل على أن تركيز المؤسسة موجه نحو هدف تحقيق الربح، بعدها يأتي بعد الإنتاجية في المرتبة الثانية والذي لا يقل أهمية عن البعد السابق حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.60 بانحراف معياري 0.45 وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بحسن استغلال مواردها لتحقيق النتائج المرجوة وبأقل التكاليف، أما المرتبة الثالثة فاحتلتها البعد كفاءة التشغيل بمتوسط حسابي بلغ قيمة 2.57 بانحراف معياري قدر ب 0.60 وهذا

يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسخر كل جهودها نحو تحقيق الأهداف ثم جاء البعد الخاص بمستوى رضا الزبائن بمتوسط حسابي قدر بـ 2.52 وانحراف معياري بلغ 0.50 فالمؤسسة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ينصب اهتمامها بالزبائن كما تبحث عن درجة رضاهم عنها، أما البعد الذي يحتل المرتبة الخامسة فيتمثل في العمليات الداخلية فقد بلغ قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.51 بانحراف معياري قدر بـ 0.48 فهذا البعد لا يقل أهمية عن الأبعاد السابقة حيث يتبين أن المؤسسة تركز على تطبيق بعد العمليات الداخلية لانجاز مشاريعها، وفي المرتبة السادسة نجد بعد إرضاء الزبائن فالمؤسسة محل الدراسة عند تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة تركز على إرضاء الزبائن وتلبية حاجاتهم، وفي الأخير نجد بعد التعلم والنمو والذي سجل المتوسط الحسابي له ما قيمته 2.29 بانحراف معياري قدر بـ 0.47 وهذا لا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالتعلم والنمو فهي تخصص ميزانية خاصة وتبذل جهودا كبيرة لتكوين كفاءاتها.

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تركز على بعد الربحية بالدرجة الأولى وهذا ما يدل على سعيها لتحقيق عوائد تمكنها من الاستمرارية في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، أما بعد الإنتاجية فحتل المرتبة الثانية، هذا يشير إلى أن المؤسسة تنجز عدد كبير من المشاريع ذات جودة في الوقت المحدد، واحتل المرتبة الثالثة بعد كفاءة التشغيل وهذا ما يعكس حرصها على تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، بعده احتل كل من بعد رضا الزبائن وبعد العمليات الداخلية المراتب الرابعة والخامسة على التوالي وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد عليهم في تحسين أداءها لكن ليس بنفس درجة اهتمام الأبعاد السابقة، وفي المرحلة الأخيرة نجد بعد التعلم والنمو، رغم أن المؤسسة محل الدراسة تخصص كل سنة ميزانية خاصة بالتكوين وهذا يعكس حرصها على تطوير كفاءاتها، إلا أن هذا الترتيب قد يفسر بأقل تأثير على تحسين الأداء المؤسسي مقارنة بتأثير الأبعاد الأخرى.

وخلاصة للمبحث السابق يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تطبق عمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط بالتركيز على عملية تشخيص المعرفة وتوزيعها بدرجة عالية مقارنة بعملية التخزين والتي لقيت اهتمام متوسط، إلا أن عملية تطبيق المعرفة وتوليدها يتضح أنها تحتاج إلى دعم لتطبيقها، كما اتضح التزامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية لمبدأ التخطيط الاستراتيجي ومبدأ التركيز على الزبائن ومبدأ التكوين، وبدرجة منخفضة لكل من مبدأ التحسين المستمر، مبدأ التحفيز ومبدأ إشراك العاملين، والتي تحتاج إلى اهتمام متزايد، و فيما يخص أبعاد الأداء المؤسسي اتضح أنها تعتمد بالدرجة الأولى على بعد الربحية، بعد الإنتاجية وبعد كفاءة التشغيل في تحسين أداءها، وتعتمد بدرجة متوسطة على بعد رضا الزبائن وبعد العمليات الداخلية، وتعتمد بدرجة منخفضة على بعد التعلم والنمو، لذا عليها تقوية استثمارها في هذا البعد لتحسين أداءها.

## المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج اختبار صحة الفرضيات

خلال هذا المبحث سوف نقوم باختبار الفرضيات من أجل القيام بالتحليل المناسب لكل سؤال من أسئلة الدراسة، ومنه نتمكن من إثبات أو نفي صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

## المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

قمنا بإجراء اختبار الانحدار لمعرفة أثر كل من عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي

## 1- أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

يتم اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "

الجدول رقم (4-20): نتائج معادلة الانحدار لعمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

المعلومات المقدرة					
b1	الثابت	Sig.	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0.32	1.81	0.00	70	1	9.684

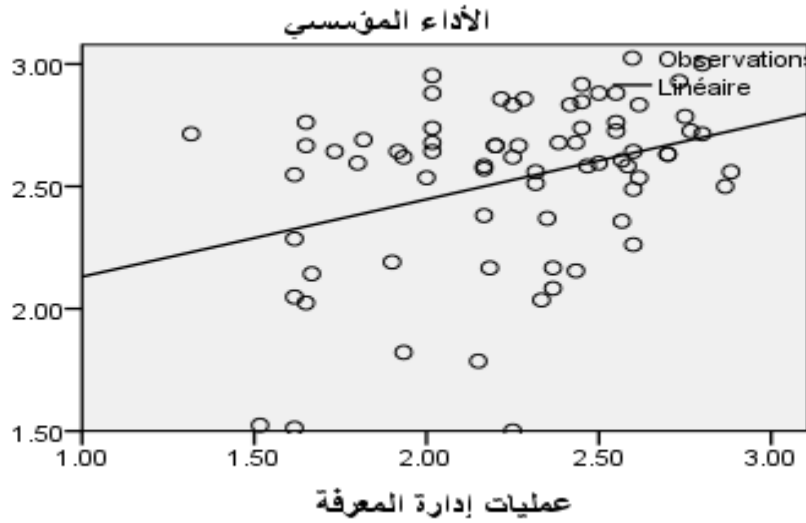
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

فمن خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ من الجدول رقم

(4-20) أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على الأداء المؤسسي.

كما توضح إشارة المعلمة **b1** (موجبة) العلاقة الطردية بين المتغيرين ، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,32 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة ارتفع الأداء المؤسسي بـ 0,32 وحدة ، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (4-2): الانتشار بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الشكل رقم (04-02) تتضح العلاقة الطردية بين المتغيرين فكما ارتفعت قيم عمليات ادارة المعرفة (المتغير المستقل) أدى ذلك إلى ارتفاع قيمة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، هذا يعني أن كلما ارتفعت قدرة المؤسسة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، أدى ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي.

## 2- أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي

يتم اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي"

الجدول رقم (4-21): نتائج معادلة الانحدار لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

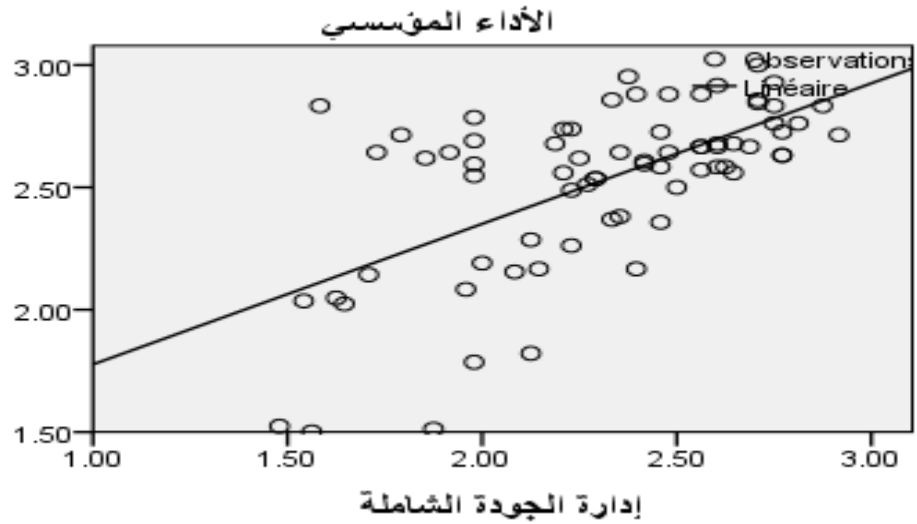
المعلومات المقدره					
b1	الثابت	Sig.	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0.57	1.20	0.00	70	1	43.517

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ من الجدول رقم (4-22) أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء المؤسسي.

كما توضح إشارة المعلمة **b1** (موجبة) العلاقة الطردية بين المتغيرين ، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,57 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت مبادئ إدارة الجودة بوحدة واحدة ارتفع الأداء المؤسسي بـ 0,57 وحدة ، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا

الشكل رقم (4-3): الانتشار بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الشكل رقم (4-03) تتضح العلاقة الطردية بين المتغيرين فكلما ارتفعت قيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) أدى ذلك إلى ارتفاع قيمة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، هذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى تبني لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أدى ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

يتم اختبار كل من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تحتوي على ثلاث فرضيات فرعية، وكذا اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تندرج ضمنها أربع فرضيات فرعية.

1- علاقة عمليات إدارة المعرفة مع بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد إرضاء الزبائن

يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وكل من بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد إرضاء الزبائن.

تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد العمليات الداخلية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد التعلم والنمو.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد إرضاء الزبائن.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار معامل الارتباط PEARSON

الجدول رقم (4-22): علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وبعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد إرضاء الزبائن

الدلالة	عمليات إدارة المعرفة		
دال	0.232*	معامل الارتباط	العمليات الداخلية
	0.049	مستوى الدلالة المحسوب	
دال	0.609**	معامل الارتباط	التعلم والنمو
	0.00	مستوى الدلالة المحسوب	
دال	0.255*	معامل الارتباط	إرضاء الزبائن
	0.03	مستوى الدلالة المحسوب	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

\* : دال عند مستوى 0.05

\*\* : دال عند مستوى 0.01

من خلال الجدول رقم (4-22) يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عالية جدا بين عمليات إدارة المعرفة وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد إرضاء الزبائن حيث:

- توجد علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة وبعد العمليات الداخلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.232) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد العمليات الداخلية".

- توجد علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة وبعد التعلم والنمو، حيث بلغ معامل الارتباط (0.609) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد التعلم والنمو".

- توجد علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة وبعد إرضاء الزبائن، حيث بلغ معامل الارتباط (0.255) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد إرضاء الزبائن".

**2- علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع بعد الربحية، بعد الإنتاجية، بعد كفاءة التشغيل وبعد مستوى رضا الزبائن**

يتم اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية والتي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكل من بعد الربحية، بعد الإنتاجية، بعد كفاءة التشغيل وبعد مستوى رضا الزبائن.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الإنتاجية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد كفاءة التشغيل
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد مستوى رضا الزبائن

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار معامل الارتباط PEARSON

الجدول رقم (4-23): علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية، بعد الإنتاجية، بعد كفاءة التشغيل وبعد مستوى رضا الزبائن

الدلالة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة		
غير دال	0.17	معامل الارتباط	الربحية
	0.15	مستوى الدلالة المحسوب	
دال	0.529**	معامل الارتباط	الإنتاجية
	0.00	مستوى الدلالة المحسوب	
دال	0.444**	معامل الارتباط	كفاءة التشغيل
	0.00	مستوى الدلالة المحسوب	
دال	0.353**	معامل الارتباط	مستوى رضا الزبائن
	0.00	مستوى الدلالة المحسوب	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (4-23) يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عالية جدا بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الإنتاجية، بعد كفاءة التشغيل وبعد مستوى رضا الزبائن، كما يتضح أنه لا توجد علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية حيث:

- لا توجد علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة محل الدراسة وبعد الربحية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.17) عند مستوى الدلالة (0.15)، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية".

- توجد علاقة ارتباط طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس وبعد الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.529) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد الإنتاجية".

- توجد علاقة ارتباط طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس وبعد كفاءة التشغيل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.444) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد كفاءة التشغيل".

- توجد علاقة ارتباط طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة محل الدراسة وبعد رضا الزبائن، حيث بلغ معامل الارتباط (0.353) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبعد مستوى رضا الزبائن".

### المطلب الثالث: اختبار الفروق في تحسين الأداء المؤسسي تبعا لاختلاف بعض المتغيرات الشخصية

لاختبار الفروق في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة حسب المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عقد العمل، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي باختلاف الخصائص الشخصية

تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1- اختبار الفروق في الأداء المؤسسي حسب المؤهل العلمي

- الفرضية الفرعية الأولى تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء أفراد عينة البحث حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي".

الجدول رقم(4-24): اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق في الأداء المؤسسي حسب المؤهل العلمي

الدلالة	مستوى الدلالة	F المحسوب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			0.06	2.54	تقني أو تقني سامي
			0.33	2.53	ليسانس
غير دال	0.77	0.45	0.37	2.71	ماستر
			0.43	2.45	مهندس

				2.71	ماجستير
			0.34	2.52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم(4-24) وباستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) تبين أن قيمة F بلغت 0.45 كما وصل مستوى الدلالة المحسوب 0.77 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومن ثم فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

## 2- اختبار الفروق في الأداء المؤسسي حسب سنوات الخبرة

الفرضية الفرعية الثانية تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف سنوات الخبرة".

الجدول رقم(4-25): اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق في الأداء المؤسسي حسب سنوات الخبرة

الدلالة	مستوى الدلالة	F المحسوب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			0.28	2.53	أقل من 5 سنوات
			0.43	2.43	من 5 إلى 10 سنوات
غير دال	0.18	1.61	0.18	2.69	من 11 إلى 15 سنة
			0.14	2.56	من 16 إلى 20 سنة
			0.26	2.52	أكثر من 20 سنة
			0.34	2.52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم(4-25) وباستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) تبين أن قيمة F بلغت 1.61 كما وصل مستوى الدلالة المحسوب 0.18 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومن ثم فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05.

### 3- اختبار الفروق في الأداء المؤسسي حسب عقد العمل

تنص الفرضية الفرعية الثالثة بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف عقد العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(4-26): اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق في الأداء المؤسسي حسب عقد العمل

الدالة	مستوى الدلالة	F المحسوب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	0.20	1.68	0.38	2.49	مؤقت
			0.23	2.61	دائم
			0.34	2.52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم(4-26) وباستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) تبين أن قيمة F بلغت 1.68 كما وصل مستوى الدلالة المحسوب 0.20 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومن ثم فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف عقد العمل عند مستوى الدلالة 0.05.

من النتائج السابقة تبين أن اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء لا تختلف باختلاف كل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وطبيعة عقد العمل، حيث نلاحظ تقارب آراء المبحوثين حول تحسين الأداء المؤسسي وهذا ما أظهرته قيم المتوسطات الحسابية فهي مرتفعة ومتقاربة والتي تعبر عن درجة متوفرة حيث تراوحت قيمها بين 2.45 و 2.71 بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أما متغير سنوات الخبرة فتراوحت من 2.52 إلى 2.69، كما تراوحت من 2.49 إلى 2.61 بالنسبة لطبيعة عقد العمل.

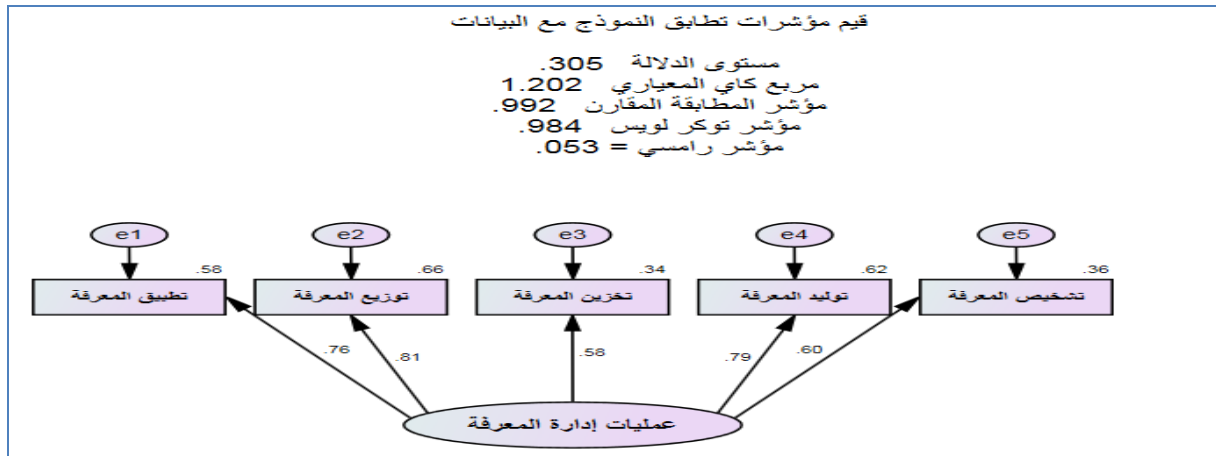
المطلب الرابع: اختبار تطابق البيانات لنموذج القياس

سنحاول في هذا المطلب تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية من أجل تحديد مدى مطابقة البيانات للنموذج النظري أو الافتراضي، وذلك من خلال اختبار صدق نموذج القياس لكل من عمليات إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وأخيرا اختبار العلاقة بينهم.

تستعمل نمذجة المعادلات الهيكلية من أجل بناء نماذج متغيرات البحث بحيث يكون لكل ظاهرة (متغير) نموذجا مستقلا لقياسه وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولا إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، فهذه الطريقة تعد من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات وذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة، حيث سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية من أجل اختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات من خلال مؤشرات جودة المطابقة فبواسطتها يتم التعرف على مدى قبول العلاقة المفترضة سابقا، وعندما يكون هناك قبول لهذه المؤشرات فإن الاختبار يكون دقيق جدا وعكس ذلك يكون ضعيفا وغير جيد ويمكن رفض النموذج.

- نموذج القياس لعمليات إدارة المعرفة: يستخدم لمعرفة مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4-4): نموذج قياس عمليات إدارة المعرفة



المصدر: مخرجات Spss

يبين الشكل أعلاه نموذج القياس للمتغير الكامن لعمليات إدارة المعرفة، حيث يتضمن هذا المتغير الكامن (مقياس) خمس مؤشرات أو أبعاد كالتالي:

مؤشر تطبيق المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e1)

مؤشر توزيع المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e2)

مؤشر تخزين المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e3)

مؤشر توليد المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e4)

مؤشر تشخيص المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e5)

أيضا يوضح الشكل نتائج التحليل العاملي التوكيدي والمتمثلة في التشعبات (الارتباط بين المقياس

والمؤشرات) ومؤشرات تطابق النموذج مع البيانات، ويمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس عمليات ادارة المعرفة

المؤشرات	التشعبات المعيارية	مستوى المعنوية المحسوب	تباين الخطأ
تطبيق المعرفة	0,76	أقل من 0,01	0,58
توزيع المعرفة	0,81	أقل من 0,01	0,66
تخزين المعرفة	0,58	أقل من 0,01	0,34
توليد المعرفة	0,79	أقل من 0,01	0,62
تشخيص المعرفة	0,60	أقل من 0,01	0,36

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss

لدينا: - مستوى الدلالة : 0,305 ، - مربع كاي المعياري : 1,202.

- مؤشر المطابقة المقارن: 0,99 - مؤشر توكر لويس : 0,98 - مؤشر رامسي : 0,053.

يتضح من الجدول أعلاه ان نموذج القياس اظهر مطابقة ممتازة للبيانات حيث بينت قيمة التشعبات المعيارية المرتفعة نسبيا صدق التقارب بين المؤشرات والمقياس (كلها أعلى من 0,5 ومعنوية) ، كما بينت أيضا هذه القيم أهمية مؤشر توزيع المعرفة في تحديد مقياس عمليات إدارة المعرفة ، حيث كانت قيمة التشعبات لديه مرتفعة نوعا ما مقارنة مع المؤشرات الأخرى.

أيضا من خلال قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات يمكن استنتاج أن:

- قيمة كاف تربيع المعياري بلغت (1,202)، وهذه القيمة اقل من 5 مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات مطابقة كبيرة.

- قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تعني تطابق البيانات مع النموذج.

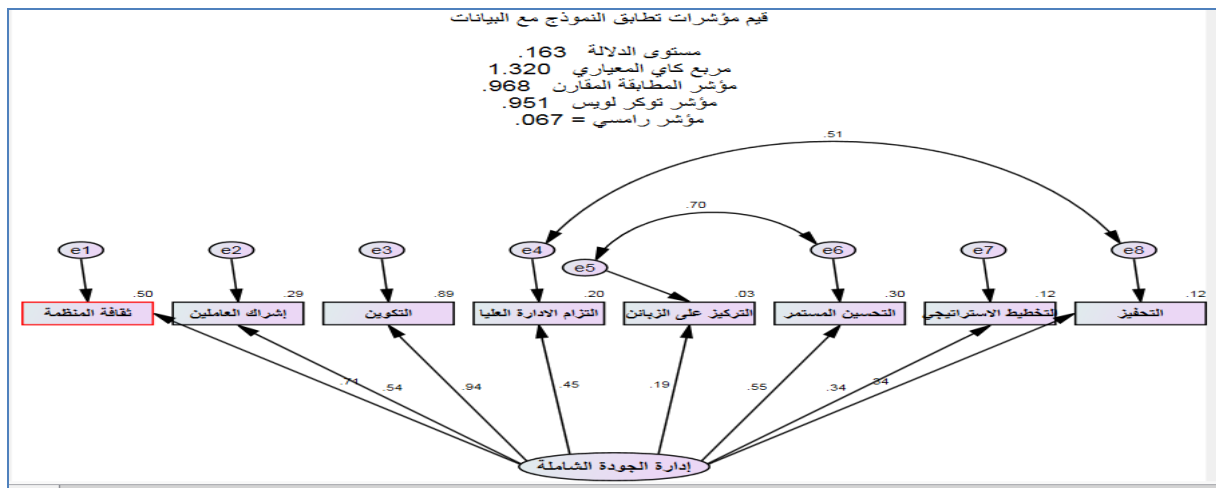
- أخذ مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لوييس قيمة قريبة من 1 وهذا ما يدل ايضا على جودة المطابقة العالية لهذا النموذج.

- اخذ مؤشر رامسي قيمة 0,053 وهي اقل من 0,08 مما يعني وجود ابتعاد ضئيل للنموذج الذي تمثله البيانات عن النموذج الافتراضي أو النظري.

من خلال النتائج السابقة يمكن تأكيد الصدق العملي لنموذج قياس عمليات إدارة المعرفة، وهذا يدل على أن عناصر النموذج تمثل بدقة الواقع الفعلي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، مما يبرز مصداقية النتائج المستخلصة منه.

2- نموذج القياس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة: يستخدم لمعرفة مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(4-5): نموذج قياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مخرجات Spss

يبين الشكل أعلاه نموذج القياس للمتغير الكامن إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتضمن هذا المتغير الكامن (مقياس) ثمان مؤشرات أو أبعاد كالتالي :

- مؤشر ثقافة المنظمة وخطأ القياس الخاص به (e1)

- مؤشر إشراك العاملين وخطأ القياس الخاص به (e2)
- مؤشر التكوين وخطأ القياس الخاص به (e3)
- مؤشر التزام الإدارة العليا وخطأ القياس الخاص به (e4)
- مؤشر التركيز على الزبائن وخطأ القياس الخاص به (e5)
- مؤشر التحسين المستمر وخطأ القياس الخاص به (e6)
- مؤشر التخطيط الاستراتيجي وخطأ القياس الخاص به (e7)
- مؤشر التحفيز وخطأ القياس الخاص به (e8)

أيضا يوضح الشكل نتائج التحليل العاملي التوكيدي والمتمثلة في التشعبات (الارتباط بين المقياس والمؤشرات) ومؤشرات تطابق النموذج مع البيانات، ويمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-28): نتائج التحليل العاملي التوكيدي إدارة الجودة الشاملة

المؤشرات	التشعبات المعيارية	مستوى المعنوية المحسوب	تباين الخطأ
ثقافة المنظمة	0,71	أقل من 0,01	0,50
إشراك العاملين	0,54	أقل من 0,01	0,29
التكوين	0,94	أقل من 0,01	0,89
إلتزام الادارة العليا	0,45	أقل من 0,01	0,20
التركيز على الزبائن	0,19	0,13	0,03
التحسين المستمر	0,55	أقل من 0,01	0,30
التخطيط الاستراتيجي	0,34	أقل من 0,01	0,12
التحفيز	0,34	أقل من 0,01	0,12

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات Spss Amos

لدينا: مستوى الدلالة : 0,163 ، مربع كاي المعياري : 1,32 ، مؤشر المطابقة المقارن : 0,96

مؤشر توكر لويس : 0,95 ، مؤشر رامسي : 0,067

يتضح من الجدول أعلاه ان نموذج القياس اظهر مطابقة جيدة للبيانات حيث بينت قيمة التشعبات المعيارية المرتفعة نسبيا صدق التقارب بين المؤشرات والمقياس كلها معنوية ما عدا التركيز على الزبائن،

كما بينت أيضا هذه القيم الأهمية الكبيرة لمؤشر التكوين في تحديد مقياس إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة تشبعه المعياري 0,94 وهي قيمة أعلى بكثير من باقي التشبعات.

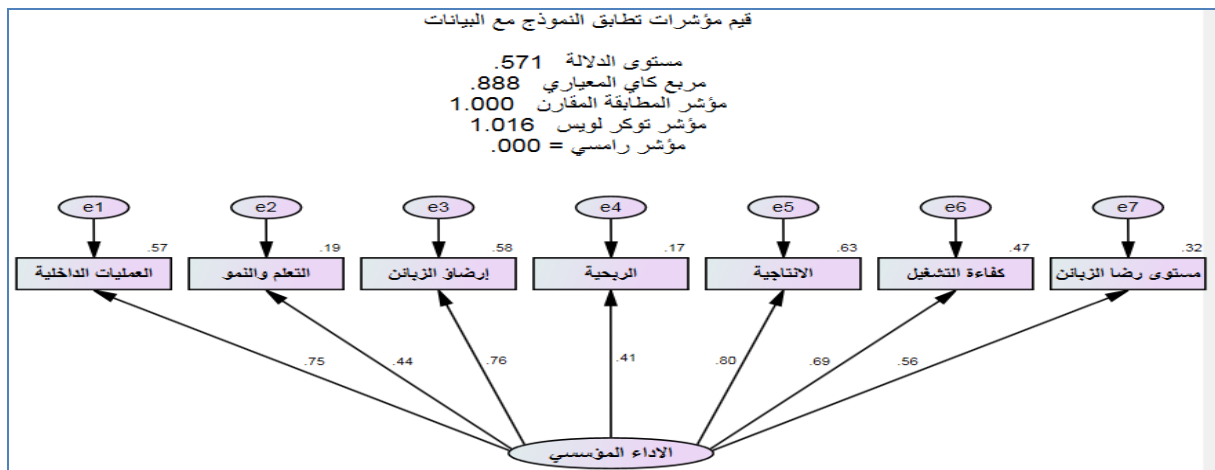
أيضا من خلال قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات يمكن استنتاج ما يلي:

- مستوى الدلالة اكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية تطابق النموذج مع البيانات؛
- بلغت قيمة كاف تربيع المعياري (1,32)، وهذه القيمة اقل من 5 مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات مطابقة كبيرة؛
- أخذ مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس قيمة قريبة من 1 وهذا ما يدل أيضا على جودة المطابقة العالية لهذا النموذج.
- اخذ مؤشر رامسي قيمة 0,067 وهي اقل من 0,08 مما يعني وجود ابتعاد ضئيل للنموذج الذي تمثله البيانات عن النموذج الافتراضي أو النظري

أخيرا ومن خلال النتائج السابقة يمكن تأكيد الصدق العملي لنموذج قياس إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعكس أن عناصر النموذج مناسبة ومرتبطة فعليا بواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، مما يمنح النتائج المترتبة على النموذج مصداقية عالية.

**3- نموذج القياس للأداء المؤسسي:** يستخدم لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال قياس أبعاد الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (4-6): نموذج القياس للأداء المؤسسي



المصدر: مخرجات Spss

يبين الشكل أعلاه نموذج القياس للمتغير الكامن للأداء المؤسسي، حيث يتضمن هذا المتغير الكامن (مقياس) سبع مؤشرات أو أبعاد كالتالي :

- مؤشر العمليات الداخلية وخطأ القياس الخاص به (e1)
- مؤشر التعلم والنمو وخطأ القياس الخاص به (e2)
- مؤشر إرضاء الزبائن وخطأ القياس الخاص به (e3)
- مؤشر الربحية وخطأ القياس الخاص به (e4)
- مؤشر الانتاجية وخطأ القياس الخاص به (e5)
- مؤشر كفاءة التشغيل وخطأ القياس الخاص به (e6)
- مؤشر مستوى رضا الزبائن وخطأ القياس الخاص به (e7)

أيضا يوضح الشكل نتائج التحليل العاملي التوكيدي والمتمثلة في التشعبات (الارتباط بين المقياس والمؤشرات) ومؤشرات تطابق النموذج مع البيانات، ويمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-29): نتائج التحليل العاملي التوكيدي الاداء المؤسسي

المؤشرات	التشعبات المعيارية	مستوى المعنوية المحسوب	تباين الخطأ
العمليات الداخلية	0,75	أقل من 0,01	0,57
التعلم والنمو	0,44	أقل من 0,01	0,19
إرضاء الزبائن	0,76	أقل من 0,01	0,58
الربحية	0,41	أقل من 0,01	0,17
الانتاجية	0,80	أقل من 0,01	0,63
كفاءة التشغيل	0,69	أقل من 0,01	0,47
مستوى رضا الزبائن	0,56	أقل من 0,01	0,56

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

لدينا: مستوى الدلالة : 0,571 ، مربع كاي المعياري : 0,88 ، مؤشر المطابقة المقارن : 1  
مؤشر توكر لويس : 1 ، مؤشر رامسي : 0,00

يتضح من الجدول أعلاه ان نموذج القياس اظهر مطابقة جيدة للبيانات حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية المرتفعة نسبيا صدق التقارب بين المؤشرات والمقياس (كلها معنوية) ، كما بينت أيضا هذه القيم الأهمية الكبيرة لمؤشر الانتاجية في تحديد مقياس الأداء المؤسسي ، حيث بلغت قيمة تشبعه المعياري 0,80 وهي القيمة الأعلى من باقي التشبعات.

أيضا من خلال قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات يمكن استنتاج ما يلي:

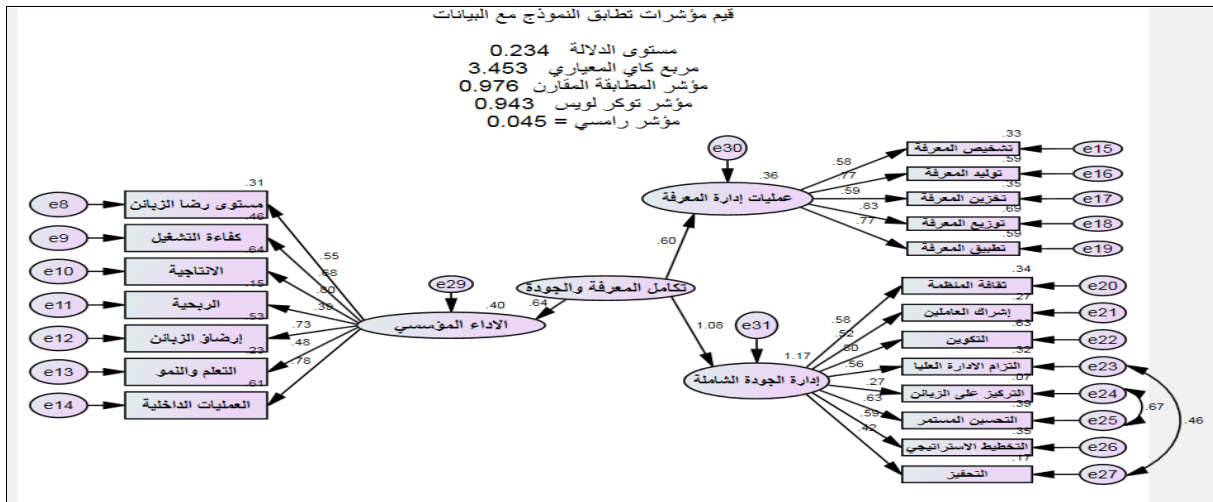
- مستوى الدلالة اكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية تطابق النموذج مع البيانات.
- بلغت قيمة كاف تربيع المعياري (0,88)، وهذه القيمة اقل بكثير من 5 مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات مطابقة كبيرة جدا.
- أخذ مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس قيمة مساوية لـ 1 وهذا ما يدل أيضا على جودة المطابقة العالية لهذا النموذج.
- اخذ مؤشر رامسي قيمة 0,00 وهي اقل بكثير من 0,08 مما يعني وجود ابتعاد ضئيل جدا للنموذج الذي تمثله البيانات عن النموذج الافتراضي أو النظري

أخيرا ومن خلال النتائج السابقة يمكن تأكيد الصدق العملي لنموذج قياس الأداء المؤسسي، وهذا يدل على مصداقية النتائج المستخلصة منه، من خلال تبيان أن عناصر النموذج تمثل بدقة أبعاد الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 4- اختبار صدق البناء للنموذج النظري

بعد التأكد من صدق نماذج القياس تأتي الآن مرحلة التأكد من صدق البناء للنموذج النظري الذي تم افتراضه من طرف الباحثة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

الشكل رقم (4-7): نموذج البناء لأثر تكامل عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي



يمثل الشكل أعلاه نموذج المعادلات الهيكلية والغرض منه هو معرفة العلاقة السببية بين كل المتغيرين الكامنين (لا يمكن مشاهدتها) عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتغير الكامن الأداء المؤسسي، وذلك باختبار صلاحية النموذج من خلال بعض المؤشرات الإحصائية الموضحة في النقاط التالية:

- مستوى الدلالة اكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية تطابق النموذج مع البيانات.
  - بلغت قيمة كاف تربيع المعياري (0,54)، وهذه القيمة اقل من 5 مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات مطابقة كبيرة ؛
  - أخذ مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس قيمة مساوية لـ 1 وهذا ما يدل أيضا على جودة المطابقة العالية لهذا النموذج.
  - اخذ مؤشر رامسي قيمة 0,045 وهي اقل من 0,08 مما يعني وجود ابتعاد ضئيل جدا للنموذج الذي تمثله البيانات عن النموذج الافتراضي أو النظري.
- أيضا دل هذا النموذج على وجود ارتباط معنوي بلغ 0,64 بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أيضا تدل قيم تأثير المتغيرين السابقين على الأداء المؤسسي الأهمية المتماثلة لكل منهما في تحسن الأداء المؤسسي ( قيم التأثير تقريبا متساوية 0,36 و 0,35 )

ومما سبق نخلص إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يبرز تكاملهما في دعم تحسين الأداء المؤسسي، كما أظهرت قيم التأثير المتقاربة لكل منهما على الأداء المؤسسي أن كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يؤثر بنفس الدرجة تقريبا في تحسين الأداء المؤسسي، وتكاملهما يمثل أثرا أكبر وأشمل على تحسين الأداء المؤسسي.

## خلاصة الفصل الرابع

لقد تناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، والذي طبق في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس، حيث اخترنا عينة قصدية شملت الإطارات والإطارات السامية لهذه المؤسسة عددهم 100 موظف، واستعنا بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة في الدراسة، حيث تم اعتماد 72 استمارة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

احتوى الاستبيان على أربعة محاور، يتعلق المحور الأول بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المحور الثاني متعلق بعمليات إدارة المعرفة، المحور الثالث متعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، المحور الرابع مخصص للأداء المؤسسي مكون من ستة أبعاد، لقد تمت معالجة الاستبيان باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث قمنا بتحليل إجابات أفراد العينة حسب الفرضيات الموضوعية.

أظهرت النتائج فيما يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية، أن أغلبية المستجوبين كانوا من فئة ذكور، وتعتمد المؤسسة بدرجة أولى على فئة الشباب، ذات مؤهلات جامعية، أغلبهم يتمتعون بخبرة واسعة، أما من حيث الرتبة فقد غلبت رتبة الإطار على رتبة الإطار سامي، وتعتمد المؤسسة محل الدراسة في سياسة توظيفها على العقد المؤقت بالدرجة الأولى ثم يليه العقد الدائم، وتعكس سياسة الأجور لديها الاختلاف في المؤهل العلمي، الرتبة وسنوات الخبرة.

بعد التعرف على هذه الخصائص، قمنا بالإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها من خلال تحليل إجابات المستجوبين على المحاور الثلاثة المتبقية، ثم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين والتعرف على درجة موافقتهم على عبارات المحاور الثلاثة، حيث أثبتت النتائج وجود مستوى متوسط لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة، وحسب رأيهم كذلك وجد مستوى متوسط للالتزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما سجلت النتائج مستويات مرتفعة حسب درجة موافقة أفراد العينة فيما يخص تحسين الأداء المؤسسي.

أما فيما يخص البحث عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أوضحت النتائج أنه توجد علاقة طردية بينهما، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

وتم تأكيد الصدق العملي لنموذج قياس للمتغيرات الثلاثة، وهناك ارتباط معنوي قوي بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن كل منهما يؤثر بنفس الدرجة تقريبا في تحسين الأداء المؤسسي، وتكاملهما يمثل أثرا أكبر في ذلك.



هدفت هذه الدراسة كمحاولة بحثية لتحديد تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والبحث في أثر هذا التكامل على تحسين الأداء المؤسسي ، وعلى هذا الأساس تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: إلى أي مدى يمكن لتكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة أن يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي؟ وتم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية للإشكالية، سيتم من خلال هذه الخاتمة استعراض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، متبوعة بجملة من الاقتراحات التي نرى أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، لنختتم بأفاق تفتح الباب أمام باحثين آخرين لتغطية الجوانب التي أغفلها هذا البحث.

### نتائج الدراسة

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذا البحث تم التوصل لمجموعة من النتائج نذكر أبرزها فيما يلي:

### النتائج النظرية:

- المعرفة ليست مجرد تراكم للبيانات والمعلومات وإنما تعد مورد استراتيجي صعب التقليد، ذات طبيعة تراكمية في عقول الأفراد، تنمو من خلال الخبرة، التجربة والمشاركة مع الآخرين.
- تبني تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يعد خيارا استراتيجيا، لضمان تحسين العمليات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار، وبناء ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.
- الجودة لا تقتصر على المطابقة للمواصفات فقط وإنما تركز على إرضاء الزبائن وتلتزم بالتحسين المستمر، وتتطلب إدارة فعالة لتترجم تطبيقها إلى أسلوب إداري شامل.
- حصول المؤسسة على شهادة الأيزو يعتبر بداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويحملها مسؤولية تبني ثقافة الجودة وممارسة مبادئها بشكل فعلي.

- الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.
- تأثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على إرضاء الزبائن، تحقيق كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتشجيع الابتكار ودعم التعلم ونمو.
- تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة ومنتجات جديدة مبنية على القاعدة المعرفية التي تمتلكها المؤسسة.
- توفر إدارة الجودة الشاملة مجموعة من البرامج كحلقات الجودة، نشر الجودة، المدخل الإحصائي، Six Sigma والمقارنة المرجعية، والتي تعكس تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي.
- تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحقيق العائد المستدام وجودة النتائج وتعزيز كفاءة العمليات، إضافة إلى سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف.
- إن تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يعتبر خيارا استراتيجيا يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية من خلال استثمار المعرفة وضمن التحسين المستمر للجودة.

### النتائج الميدانية

- لدى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وعي بأهمية المعرفة كمورد إستراتيجي وتحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مما يضمن لها جودة مشاريعها وفق المعايير الدولية المعتمدة، وتقوية علاقتها مع الزبائن، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- إن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تمارس عمليات إدارة المعرفة مجتمعة بمستوى متوسط إلى حد ما، حيث تهتم برصد المعارف المتاحة لديها بالدرجة الأولى، كما تسعى لنقل المعارف والخبرات بين العاملين في مختلف أقسامها، إلا أن استغلالها لمعارف المتواجدة لديها يحتاج إلى دعم وتشجيع.

- المؤسسة محل الدراسة تتوفر لديها موقع إلكتروني تعتمد عليه في توزيع المعرفة بدرجة عالية، مقارنة في اعتمادها على شبكة الاتصال الداخلية التي تسهل نقل الأفكار والمعلومات بين عمالها.
- تطبق المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بمستوى متوسط إلى حد ما، فهي تحرص بدرجة أولى على دمج نظام إدارة الجودة ضمن خطتها الاستراتيجية، كما تهتم بزبائنها، وتعزز مبدأ التكوين لتطوير كفاءاتها، كما تبذل جهود لتحقيق التحسين المستمر.
- تركز المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في تحسين أداءها على بعد الربحية وتحرص على انجاز عدد كبير من المشاريع ذات جودة في الوقت المحدد، وتسعى لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، لضمان رضا زبائنها.
- تقوم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بنشر ثقافة الجودة بين العاملين لديها وترسيخ فكرة الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطوير كفاءاتها حيث تخصص كل سنة ميزانية لتكوين عمالها، وهذا ما يعكس حرصها على تجديد معارفهم باستمرار مما يسمح لهم بمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها.
- في المؤسسة محل الدراسة تؤثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بقوة تأثير متقاربة مع تأثير إدارة الجودة الشاملة عليه.
- رغم غياب إدارة رسمية للمعرفة في المؤسسة محل الدراسة إلا أن بتطبيقها لنظام الجودة وحصولها على عدة شهادات للايزو، تتوفر لديها بيئة ملائمة لتفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة مصلحة خاصة بالكفاءات تتولى عملية تقييمها، مما يعكس حرصها على تطوير كفاءاتها من خلال ربط نتائج التقييم باحتياجات التكوين.
- يتوفر لدى المؤسسة اهتمام متزايد بتحسين الكفاءة التشغيلية لديها من خلال توجه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة باستخدام ما لديها من الموارد.

اختبار الفرضيات:

بالنسبة للجانب النظري:

- التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة يؤثر في العاملين من خلال تعزيز تنمية مهارتهم وتحقيق مواعدهم مع متطلبات العمل ورفع مستوى رضاهم الوظيفي؛ (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى)

- من أبرز الاختلافات الموجودة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة تكمن في تركيز إدارة المعرفة على المعرفة كمورد استراتيجي بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع موارد المؤسسة واستغلالها بأفضل الطرق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مما يعكس تحسين الأداء المؤسسي؛ (هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية)

- يؤدي تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة إلى تقليل التكاليف وتحسين العمليات الداخلية، مما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات جديدة ذات جودة تعزز علاقاتها بالزبائن. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة)

بالنسبة للجانب الميداني:

- وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين الأداء المؤسسي، حيث أن قيمة المعلمة بلغت 0,32 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة ارتفع الأداء المؤسسي بـ 0,32 وحدة. ( وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى)

- وجود علاقة طردية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي حيث أن قيمة المعلمة بلغت 0,57 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت مبادئ إدارة الجودة بوحدة واحدة ارتفع الأداء المؤسسي بـ 0,57 وحدة. ( وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية)

- توجد علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة وبعد العمليات الداخلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.232) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية ( وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة)

- توجد علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة وبعد التعلم والنمو، حيث بلغ معامل الارتباط (0.609) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية ( هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة)

- توجد علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة وبعد إرضاء الزبائن، حيث بلغ معامل الارتباط (0.255) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية ( هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة)

- لا توجد علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة محل الدراسة وبعد الربحية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.17) عند مستوى الدلالة (0.15)، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية (هذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة)

- توجد علاقة ارتباط طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس وبعد الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.529) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية (هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة)

- توجد علاقة ارتباط طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس وبعد كفاءة التشغيل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.444) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية (هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة)

- توجد علاقة ارتباط طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلتزم بها المؤسسة محل الدراسة وبعد مستوى رضا الزبائن، حيث بلغ معامل الارتباط (0.353) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية (هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي (هذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف سنوات الخبرة (هذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء المؤسسي باختلاف عقد العمل (هذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة)
- توجد علاقة ارتباطية معنوية قوية بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ( وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية السادسة)
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ( وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية السابعة).

#### توصيات الدراسة


انطلاقاً من النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة، ويهدف الخروج ببعض الفوائد من هذا البحث، تم صياغة مجموعة من التوصيات، حيث أن مساهمة هذا البحث لم تُقدم حلولاً لجميع المشاكل التي تواجه المؤسسة، وإنما توضح السبل التي تساعد المسيرين على تبني منطقتين جديدتين في التفكير والعمل، تسوده مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذا ابتكار أفكار جديدة من أجل تحقيق الأهداف في ظل التغيرات الطارئة وبالتالي التحسين المستمر للأداء المؤسسي:

- بما أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تعتمد على سياسة التوظيف المؤقت فعليها تعزيز العمل الجماعي والذي يساعد على تحقيق التعاون بين أعضاء الجماعة ويسمح لهم بتشارك وتبادل المعارف واكتساب خبرات جماعية، وبالتالي بمجرد انتهاء عقد عمل أحدهم لا يتأثر باقي الفريق.

- على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المحافظة أكثر على كفاءاتها والحد من تسربها، وذلك من خلال اتخاذ بعض الإجراءات فيما يخص نظامي الأجور والحوافز، خاصة وأنها تخصص لها ميزانية من أجل تطويرها عن طريق العمليات التكوينية المتنوعة والمستمرة.
- على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تبني إدارة المعرفة بشكل رسمي ضمن هيكلها التنظيمي، حتى تتمكن من تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل واضح، وتعزز استثمار معارفها وتمنعها من الضياع في حالة مغادرة كفاءتها.
- يمكن للمؤسسة محل الدراسة وضع آليات تسمح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وحلول مبتكرة، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات باستمرار.
- قيام المؤسسة بصياغة استراتيجية واضحة تضمن تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لتقوية الأثر على تحسين الأداء المؤسسي.

### آفاق البحث

- في الأخير، ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع، يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، والتي يمكن أن تمثل آفاقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها، ومن هذه المواضيع نذكر:
- أثر الذكاء الاصطناعي على تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل الابتكار في المؤسسات الخدمية.
- تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص (دراسة مقارنة).
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجزائر وأثره على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة مقارنة).
- دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.



المراجع

قائمة مراجع

مصادر باللغة العربية.

أولاً: قواميس

- 1- أحمد المبلغي، "دراسة مقارنة في المصطلحات: المجمع العالمي للتقريب بين المذاهب الإسلامية"، مطبوعات رسالة التقريب، العدد 13، 2007.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
- 3- دليل تطبيق نظام إدارة الأداء، نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دبي، 2013.
- 4- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، الإصدار الثاني، 2001

ثانياً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، " إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2- أحمد الخطيب وخالد زيغان، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 3- أسامة محمد سيد علي، "إدارة المعرفة"، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دمشق، 2013،
- 4- إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي وعادل عبد المالك كوريل، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- أكرم سالم الجنابي، " إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 6- إيفان جيمس ودين جيمس، الجودة الشاملة والتنظيم الإستراتيجي، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009

- 7- بلال خلاف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
- 8- تركي محمد، "مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 9- جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 10- جيرو فرانسواز وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية واشد، مجد للدراسات والتوزيع، بيروت، 2007.
- 11- حسن أحمد الشافعي، "معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006.
- 12- حسين موسى قاسم البناء، "أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، القاهرة، 2015.
- 13- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 14- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل للتميز والريادة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 15- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة: التحديات، التقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 16- خضير حمود وروان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 17- خضير كاضم حمود، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 18- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.

- 19- خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 20- درادكة مأمون والشبلي طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 21- درويش عبد الكريم أبو الفتوح، "إدارة الأداء: منظور التميز المؤسسي"، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009.
- 22- ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 23- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 24- ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 25- ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 26- رضا خلاصي، "مروج إدارة الأزمات"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 27- رعد حسن الصرن، عولمة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي ومؤسسة الورق للنشر، عمان، 2007.
- 28- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 27- سلطان كرماللي، "إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2005.
- 28- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.
- 29- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 30- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، قناة سويس، 2009.
- 31- الشرقاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي: مدخل التحليل الكمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر
- 32- صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 33- ضياء الدين زاهر، "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 34- طالب علاء، " إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- 35- الطائي يوسف حجيم، محمد فوزي العبادي و هاشم فوزي العبادي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 36- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003 .
- 37- عامر سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 38- عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 39- عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2009.
- 40- عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي و غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الطبعة 1، 2005
- 41- عبد الستار، عامر قنديلجي و غسان العمري، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 42- عبد اللطيف محمود مطر، " إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 43- العدلوني محمد أكرم، " العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للنشر والتوزيع بيروت، 2002

- 44- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة"، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 45- عصام نورالدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 46- علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 41.
- 47- علاء فرحان وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 48- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون ذكر سنة النشر.
- 49- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 50- عواطف ابراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 51- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السمراطي، "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر"، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 52- فتحي أحمد يحيي العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دراسة علمية وتطبيقية، إدارة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 53- فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مصر، 1996.
- 54- فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 55- فواز التميمي وأحمد خطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001"، جدارا للكتاب وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 56- فيصل عبد الرؤوف الدحله، "تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج"، عمان، 2001.

- 57- قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم - عمليات - تطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 58- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 59- ليث عبد الله القهيوي، " إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 60- مأمون سليمان الدرادكة، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.
- 61- محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
- 62- محسن على عطية، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 63- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2010.
- 64- محمد أحمد حسان، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 65- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2020
- 66- محمد صلاح سالم، " العصر الرقمي ...وآثاره المعلومات - دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع"، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2002،
- 67- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
- 68- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 69- محمد عواد الزيادات وسوسن شاكرا مجيد، " الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 70- محمد عواد الزيادات وسوسن شاكر مجيد، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 71- محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 72- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان" إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 73- عبد العزيز جميل مخيمر، " قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة"، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- 74- ملكاوي عصام فاعور، " التخطيط الإستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني : الحلقة العلمية ( قياس الأداء في العمل الأمني) "، الرياض، 2013.
- 75- مهدي السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 76- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح وآخرون، "إدارة المعرفة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2019
- 77- ناظم حسن عبد السيد، " محاسبة الجودة مدخل تحليلي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 78- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 79- نعيم ابراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 80- نواف محمد البادي، " الجودة الشاملة في تعليم وتطبيقات الإيزو"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019،
- 81- هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات - مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة"، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 82- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

83- الوادي محمود حسين ونزال عبد الله سمحان حسين، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عملن، 2010.

84- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء للإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن، 2009.

85- ولاء جمال الدين نوري النوري ونجلة يونس محمد آل مراد، " المعرفة التسويقية مدخل لإدارة الأزمات التسويقية"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2020،

86- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.

### ثالثاً: الملتقيات والمؤتمرات

1- أمر عزايي وأحمد علماوي، " الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 08/07 ديسمبر 2010.

2- إنعام محسن حسن زوليف، " أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي"، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 12-13 تشرين الثاني 2005.

3- بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداءها، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.

4- بن عزة محمد أمين وزوهري جلييلة، مداخلة بعنوان المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 13-14 ديسمبر 2010، ص: 04.

5- حسان عبد مفلح المومني، " مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 نيسان 2005.

6- زروقي إبراهيم لحو عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010.

7- شنيبي عبد الرحيم، أحمد علماوي ولخضر أوصيف، " إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

8- عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

9- العمري هاني، " نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.

10- فريد كورتل، موساوي زهية وخالدي خديجة، " الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 2005.

11- مبارك بوعشة وليليا بن منصور، " إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

12- محمد الصغير قريشي، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23/11/2011

13- محمد الصغير قريشي، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23/11/2011، ص:111.

14- يحي برويقات عبد الكريم وبلمقدم مصطفى، " مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة.

## رابعاً: أطروحات

- 1- إياد علي الدجني، " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010-2011.
- 2- جراع مسبل العنزي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتنفيذ الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2015-2016.
- 3- حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيمي والعمل: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2015-2016.
- 4- حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2014-2015.
- 5- طه حسين نوي، "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- 6- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1998-1999.
- 7- مقداد مليكة، " إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، السنة الجامعية 2018-2019.
- 8- يوسف بومدين، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على الجودة العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005-2006.

9- علي بن عايد سلمان العرادي البلوي، " إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2014-2015.

10- محمد وضحان الدوسري، " دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2016-2017.

11- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010-2011.

#### خامسا: مقالات

1- أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مقال ضمن مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010.

2- خالص صافي صالح، الربحية : مفاهيمها و صيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية ، المعهد الوطني للتجارة، العدد 01 ، الجزائر، 2002 .

3- خير الدين جمعة وحسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، العدد 09، جوان 2011.

4- سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة: لورانج، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010، العدد 84.

5- السعيد بريش، نعيمة يحيى، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها - دراسة ملبنة الأوراس-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012.

6- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07، 2010.

7- صالح بلاسكة ونور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2013، ص ص 63-64.

8- عبد العزيز عبدوس، سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية: مع التركيز على مؤشر إنتاجية العامل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2013.

9- عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسات الإقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2013.

10- علي سيف سعود اليعربي، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجاً -"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلد 5، العدد 3، 2021.

11- مازري منيرة وحجازي إسماعيل، " تكامل إدارتي الجودة الشاملة والمعرفة ودوره في تميز المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، ديسمبر 2017.

1- Alain Fernandez, « Les nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs », Edition Organisation, Paris, 2000.

2- Becerra- Fernandez, et al, Knowledge Management, 1<sup>er</sup> edition, Additional Materiale Dekai Wu, 2007

3- Bengt Karlof, Savante Ostblom, Traduit par Charles Métivier et Marie Léonie vergnerie, « Le Banchmarking un Indicateur d'excellence en Matière de Qualité et de Performance », Paris , 1994.

4- Boislandelle, « Gestion de Ressources Humaines dans la Petite et Moyenne Entreprises » , Economica, Paris, 1998.

5- Bourne Milke et all , Implementing Performance measurement Systems: a Literature Review, Int .J .Business Performance Management, 2003.

6- Briliman Jean, Les meilleurs Pratique de Management au cœur de la Performance, Troisième Edition, édition d'organisation, Paris

7-Claude Pinet, " 10Clés pour Réussir sa Certification ISO 9001" 2008, édition Afnor, Paris, 2009

- 8- Françoise Giraud et all , Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino Editeur, Eja, Paris, 2004.
- 9-Guylaudoyer : La Certification ISO 9000, Edtion D'organisation, 3<sup>eme</sup> ed, Paris, 2000.
- 10-Jean Brilman, Les Meilleurs Pratique de Management , 3<sup>eme</sup>Edition, Edition D'organisation, Paris, 2000.
- 11- John R Schermahorn, Davids Chappell, Principe de Management, Edition ERPI: Quebec, Canada,2002
- 12- Laudon Kenneth et laudon Jane, " Management Information systems", 7<sup>th</sup> Edition, Pearson education, Inc, India, 2007
- 13- Martory Bernard, Daniel Crozet, « Gestion des Ressources Humaines, Pilotage sociale et Performances », 6<sup>eme</sup> Edition dunod, Paris, 2005,p 164
- 14-Pat Kaufman et Cindy Wetmore, La Bible du Manager Impression Bussiere Saint Amand, France, 1994
- 15-Plauchu,Vincent, Economie de l'environnement,Fragement de cours,Université Pierre Mendès, Grenoble, 2005.
- 16-Syntec Emo, Etudes Marketing et Opinion : Fiabilité des méthodes et bonne pratiques, Paris : Dunod, 2008,p117
- 17-Terfay Nassima, Démarche Qualité dans L'entreprise et l'analyse des Risques, Edition Houma, Alger, 2004.
- 18- Yvon Mougin, Processus, Les outils d'optimisation de la Performance, Editions d'organisation1,Paris, 2000

### مصادر باللغة الأجنبية

### ثانيا:كتب باللغة الإنجليزية

- 1- B.G .Dale et al, « Levels of Total Quality Management Adoption », Managing Quality, UK : Prentice Hall, 1994.
- 2- Chimay J. Anumba, Charles O.Egbu and Patricia M.Carrillo,» Knowledge Manaement in Construction, by Blackwell publishing, 2005.
- 3- David Francois, The Benchmarking Processus and It Effective Use to Promote Continuous Improvement in the Automotive Industry, University of Bradford, UK,2010.

- 4- De Brun C, ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health :Specialist Library Knowledge Management 2005.
- 5- Devries . L.David ,et al, Performance Appraisal on the Line, New York. Wiley- ,Interscience Publishing Company,1988.
- 6- Gabriel Cepeda Carrion, Copetitive Advantage of Knowledge Management, Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, Tel-Aviv, 2006
- 7- Hanna .D, Designing Organization for High Performance, England, Addison Wesley Pulishing Company, 1988 .
- 8- Jeormea Mark,"**productivity Measurment in JEROM M. ROSEW**", Ed : 20-Prductivity prospect for Growth, New York,1998.
- 9- Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, Knowledge Creation Management : New Challenges for Manager, New York, Oxford University Press, 2007.
- 10- Michel Porter, « Compétitive Avantage of Nations », Macmillan Presse LTD, Now York, 1990.
- 11- Sekaran.U.Research methods for business: Askill building,4 th Ed. India,Wiley india Edition, 2007

#### ثالثا: مقالات باللغة الفرنسية

- 1-Jean Yves Saulquin, « Gestion des ressources Humaines et Performance des Services : Les Cas des Etablissements Socio-Sanitaire », Revue de Gestion des Ressource Humaines N°36, Editions Eska , Paris,Jun 2000.

#### رابعا: مقالات باللغة الإنجليزية

- 1- Bayraktaroglu.G et Ozgen.O, Integrating the Kano Model, AHP and Planning Matrix, Library Management, Vol 29 No, U.K, 2008.
- 2- Chou Yeh, Yaying Mary ," The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", Journal of college Teaching and Learning,2005, Vol1.2, N09 .
- 3- Dumitrescu Corina et Dumitrache Marilena, The Impact of Lean Six Sigma on the Overall Results of Companies, Economia, Seria Management, 14(2), 2011.
- 4-Harvey Jasmin, Performance Measurement, Chartered Institute of Management Accountants London, United Kingdom, Topic Gateway Series No:09.

5- Moosa Kamran et Sajid Ali, Critical, Analysis of Six Sigma Implementation, Total Quality Management, 21(7), 2010.

خامسا: مصادر أخرى.

1- الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

2- ملف دليل الجودة لدى المؤسسة محل الدراسة.

3- موقع المؤسسة محل الدراسة: [www.gcb.dz](http://www.gcb.dz)



الملاحق

## الملحق رقم (01): استمارة الإستبيان

جامعة - امحمد بوقرة - بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أخي الكريم، أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....، أما بعد:

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس تحت عنوان: نحو تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة: "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس".

أرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بإعطائنا جزءاً من وقتكم، وملء فقرات الاستبيان كاملة، وهذا بوضع علامة (X) عند العبارة التي تجدونها مناسبة وتعبّر عن درجة موافقتكم، علماً بأن كل ما تقدمونه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط ولن يستخدم لأغراض أخرى، كما نشكر لكم بداية حسن تعاونكم واهتمامكم.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

الباحثة: بن دحمان بهجة

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:

31 إلى 40 سنة

من 21 إلى 30 سنة

من 51 سنة حتى سن التقاعد

من 41 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

تقني أو تقني سامي  الدراسات التطبيقية الجامعية  ليسانس

ماجستير  مهندس  دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

11-15 سنة

5 - 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

16 - 20 سنة

5- الرتبة

إطار سامي

إطار

6- طبيعة عقد العمل:

دائم

مؤقت

7- الأجر:

1000 دج إلى 7500 دج

من 25000 دج إلى 50000 دج

أكثر من 100000 دج

من 76000 دج إلى 100000 دج

## ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

نعم	أحياناً	لا	العبارات	
			يقوم مسئولو المؤسسة بإجراء لقاءات تقييمية مباشرة مع العمال لتحديد مستوى خبراتهم وقدراتهم.	تتخصص المعرفة
			تشارك المؤسسة في المعارض والملتقيات التي لها علاقة بمجال عملها.	
			تقوم المؤسسة بالبحث والاستكشاف بشكل دائم على شبكة الإنترنت.	
			تشجع المؤسسة عمالها على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم.	توليد المعرفة
			تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الجامعات ومراكز الاستشارات لتقديم أفكار جديدة والاستفادة من الأبحاث المنجزة.	
			تهتم المؤسسة بعقد دورات تكوينية داخلية وخارجية لتنمية قدرات وخبرات عمالها.	
			تعتمد المؤسسة على الأرشيف، السجلات والوثائق المكتوبة في تخزين البيانات والمعلومات.	تخزين المعرفة
			توفر المؤسسة نظام معلومات فعال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات	
			تسعى المؤسسة للحفاظ على كفاءتها المتميزة .	
			تعتمد المؤسسة على شبكة اتصال داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعلومات بين كافة العمال وفي مختلف المستويات والفروع.	توزيع المعرفة
			تملك المؤسسة موقع إلكتروني للتعامل مع الزبائن والموردين وتجعله في متناول عمالها بما يتوافق ومتطلبات عملهم.	
			تعمل على تحقيق الاحتكاك بين العمال الجدد والقدامى لنقل الخبرات والمعارف.	
			تهتم المؤسسة وتشجع عمالها على تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الموارد الضرورية لذلك.	تطبيق المعرفة
			تحرص المؤسسة وتتابع مستوى تطبيق العمال المكونين لما تعلموه في عملية التكوين.	
			تعتمد المؤسسة على آراء عمالها ذوي الخبرة في حل المشكلات.	
			تستخدم المؤسسة المعلومات والمعارف التي لديها في تحقيق أهدافها	

## ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نعم	أحيانا	لا	العبارات	
			17 تتوفر المؤسسة على بيئة عمل ملائمة لتحقيق جودة مشاريعها بما يتماشى مع المواصفات المعتمدة عالميا	تلبية المنظمة
			18 تلتزم المؤسسة بنشر ثقافة الجودة في جميع مستوياتها.	
			19 تقوم المؤسسة بإشراك جميع العاملين في عمليات تحسين الجودة وتشجعهم على العمل الجماعي	إشراك العاملين
			20 تسمح المؤسسة للعاملين بالتعامل مع المشاكل وإحداث التغيير في العمل بما يتناسب مع نظام الجودة.	
			21 تسعى المؤسسة إلى تكوين العاملين لديها للقيام بمهامهم وتنفيذها بشكل صحيح من المرة الأولى.	التكوين
			22 تقوم المؤسسة بوضع مخطط للتكوين بما يتوافق ونظام الجودة.	
			23 توفر الإدارة العليا بالمؤسسة المستلزمات المادية، المالية والبشرية لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.	الدعم الإداري العليا
			24 تتابع الإدارة العليا بالمؤسسة تنفيذ برنامج الجودة الشاملة باستمرار.	
			25 تسعى المؤسسة للمحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد.	التفكير على الزبائن
			26 تعتمد المؤسسة على نظام لتسجيل شكاوي الزبائن الشفوية والمكتوبة وتحديد أسبابها وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.	
			27 تسعى المؤسسة لتحسين مشاريعها بشكل مستمر.	التحسين المستمر
			28 تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مستمرين من اجل تحديد المشكلة قبل وقوعها وذلك باستخدام أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية متطورة .	
			29 تعتبر المؤسسة جودة مشاريعها هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه.	التخطيط الإستراتيجي
			30 تضع المؤسسة خططها الإستراتيجية وتعديلها اعتمادا على نظام الجودة.	
			31 تمنح المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للعامل الذين حققوا نجاحا فيما يخص الجودة .	التحفيز
			32 تعلن المؤسسة عن المكافآت الممنوحة وشروط منحها لزيادة التنافس	

			بين العمال لما يخدم جودة المشاريع.		
--	--	--	------------------------------------	--	--

## رابعاً: الأداء المؤسسي

الرقم	العبارة	لا	أحياناً	نعم
	تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي عند تطبيق عمليات إدارة المعرفة:			
33	تحقق المؤسسة التنسيق بين العمليات في مختلف الأقسام والتكامل بين المهام الموكلة لعمالها.			
	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات التي تحدث في بيئة النشاط وتكيف عملياتها معها.			
	تحرص المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل التي تتسم بالحدثة.			
	تعتمد المؤسسة على مدخلات ذات جودة في انجاز مشاريعها.			
34	تهيئ المؤسسة لعمالها محيطاً تنظيمياً مشجعاً لعملية التعلم.			
	تتيح المؤسسة لعمالها فرصة إكمال مساهمهم الجامعي بالتسجيل فيما بعد التدرج.			
	تسعى المؤسسة للبروز في نشاطات جديدة لم تمارسها من قبل لغزو الأسواق الدولية			
35	تهتم المؤسسة بتحسين علاقاتها والتزاماتها اتجاه زبائنهم وتعمل على كسب ولاءهم وثقتهم.			
	تقدم المؤسسة تسهيلات مالية لزبائنهم.			
	تقوم المؤسسة بوضع جدولية متكاملة لجميع العمال التنفيذيين لتجنب التزاحم في انجاز المشاريع.			
36	تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:			
	تحقق المؤسسة زيادة في الأرباح من سنة إلى أخرى.			
	لدى المؤسسة فرصة للنمو ومستقبل أكثر وضوحاً على المدى البعيد			
37	تعمل المؤسسة على حسن استغلال مواردها للوصول إلى النتائج المستهدفة.			



## الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	حوشين كمال	01
جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	تواتي إدريس	02
جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بوستة محمد	03
جامعة بومرداس	أستاذ محاضر (أ)	بوعزوز جهاد	04
جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	الطيف عبد الكريم	05
جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	مقدود وهيبية	06
جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر (أ)	شريف وحيدة	07

## الملحق رقم 03: سياسة الجودة



في بيئة تنافسية تميزت بوجود فاعلين اقتصاديين مترابطين وعلاقاتهم المعقدة والديناميكية بشكل متزايد ، نحتاج الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء "جى سي بي" باعتبارها مشغل اقتصادي وطني يحتاج إلى الاعتماد على التزام قوي من موظفيها ، و تنظيم مناسب، وعلاقات ثقة مع الأطراف المهمة، لضمان الأداء وتقديم خدمات الهندسة والمشترتيات والانجاز ذات جودة في قطاعات البناء، الأشغال العمومية ، الهيدروليكية والهندسة المدنية الصناعية والبتروولية إلى الزبائن الحاليين والمستقبليين.

إن التحسين المستمر لنظامنا في إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات معيار إيزو 9001 إصدار 2015 ، هو بلا شك الوسائل التي اعتمدها "جى سي بي" لضمان تحقيق المحاور الاستراتيجية المحددة:

- إظهار الالتزام لتلبية المتطلبات (الزبائن، الأطراف المهمة ، القانونية والتنظيمية المعمول بها)؛
- الانصات ، تحفيز و تحسيس الموظفين؛
- الحفاظ على المهارات وإثرائها؛
- أن يكون تنظيم ديناميكي يسمح بالتأقلم بشكل دائم مع بيئتها؛
- ضمان الأداء عن طريق التحكم في التكاليف ؛
- توافق الممارسات مع إمكانية تتبع المعلومات عمودياً وعرضياً و تجميع التجارب السابقة؛
- تحسين كفاءة الإنتاج وأداء الصيانة؛
- تطوير التفاعلية.

يصفتي كرئيس- مدير عام، أتعهد، من جهتي، بوضع كل الوسائل الضرورية للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، وهذا لضمان تحقيق الأهداف المنبثقة عن هذه المحاور وكذلك الأداء العام للشركة.

بومرداس في، 04 جويلية 2018

الرئيس- المدير العام



الملحق رقم 04: بيان نقابة المؤسسة



الاتحاد العام للعمال الجزائريين  
 ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵏⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵖⴻⵔⴰⵏⵜ  
 Union Générale des Travailleurs Algériens  
 الفيدرالية الوطنية لعمال البترول والغاز والكيمياء  
 National Federation of Oil Gas and Chemical Workers



بومرداس، في 11 فيفري 2025

نقابة المؤسسة  
 الرقم: / ن.م / 2025

بيان

نظرا للوضعية الحسنة التي عرفتها الشركة طيلة السنوات الأخيرة عامة و هذه السنة خاصة و التي يعود الفضل فيها إلى تضافر جهود العمال و إخلاصهم و تفانيهم في العمل و وفاء بالتزاماتنا اتجاه العمال و العاملات، ننهي إلى علم كافة عمال و عاملات الشركة الوطنية للهتمة المدنية و البناء بأن نقابة المؤسسة قامت بالإتفاق مع المديرية العامة على:

- ☞ رفع أجور جميع عمال و عاملات الشركة بنسبة إثني عشر بالمائة (12%) من الأجر القاعدي.
  - ☞ رفع منحة الوجبة بنسبة مائة بالمائة (100%).
  - ☞ رفع قيمة تعويض مصاريف المهمة.
  - ☞ رفع قيمة تعويض مصاريف التنقل.
  - ☞ رفع قيمة التعويض عن استعمال السيارة الخاصة.
- و سيتم اعتماد هذه الزيادات ابتداء من 01 فيفري 2025.

و بهذه المناسبة ، نعلم العمال أيضا بأن منحة المردودية لهذه السنة ستكون أعلى من السنة الماضية و ذلك نظرا للنتائج المرضية التي حققتها الشركة.

و بقدر ما تعتبر هذه الزيادات تشجيعا للعمال على العمل الجبار الذي قاموا به و لا يزالون، فإنها أيضا دعوة لهم لبذل المزيد من الجهد و العطاء و الإلتفاف حول المصاح العليا للشركة و الوطن من أجل المزيد من الإنجازات و الرقي و الإزدهار.

و عليه، لا يسعنا إلا أن نتقدم إلى السيد الرئيس المدير العام السيد عبد الغاني بن جبة بأسمى عبارات الشكر و التقدير على مجهوداته الجبارة التي يقوم بها و على حرصه الدائم على مصلحة العمال و سهره على توفير أحسن الظروف لهم و على دوره الفعال و الذي بفضلته عرفت الشركة تحولا كبيرا و ديناميكية جعل منها شركة رائدة و واحدة من أقوى الشركات في الجزائر، يُعتمد عليها في تجسيد المشاريع الاقتصادية الإستراتيجية التي تطلقها الدولة لاسيما في قطاع النفط و الغاز ، محطات تحلية مياه البحر و مد خطوط السكة الحديدية عبر التراب الوطني و غيرها من المشاريع الكبرى، حيث أثبتت الشركة جداتها في انجاز العديد من هذه المشاريع بكفاءات محلية و وفقا للمواصفات الدولية و ذلك ما عزز مكانتها و تكال ذلك بتعزيز الثقة التي تضعها السلطات العليا في الشركة و اعتبارها ركيزة قوية من ركائز الإقتصاد الوطني و يعد كل هذا مكسبا كبيرا يعتز به عمال و عاملات الشركة الذين أثبتوا قدراتهم على رفع التحديات و المهنية الكبيرة التي يتمتعون بها و إخلاصهم الدائم للشركة و لوطننا الغالي.

الأمين العام لنقابة المؤسسة بالنيابة  
 خ م - طلعة



Siège Social : Prolongement Avenue de l'Algérie 120 Boumerdès 35000 (Algérie)

Tél : (+213)(0) 20 58 45 75 Fax : (+213)(0) 20 58 45 75, Site-web : www.gcb.dz E-mail : secretariat.syndicat@gcb.dz

الملحق رقم 05: الميزانية الخاصة بالتكوين

VI-3- Formation:

Le coût des actions de formation réalisées durant l'exercice 2023 est de l'ordre de 56 857 milliers de DA concernant 668 agents y compris les contrats engagés et qui sont en cours de réalisation, soit un taux de réalisation de 109,36% par rapport aux prévisions révisées 2023.

Le montant de la formation représente un taux de 54,46% par rapport aux exigences réglementaires (1% de la masse salariale base imposable d'un montant de 104 404 milliers de DA).

Le nombre d'effectifs concernés par les actions de formation représente un taux de 3,60% de l'effectif global de GCB

Processus et Directions	Prévisions Initiales 2023		Prévisions Révisées 2023		Réalizations 2023	
	Effectifs	Montants en KDA	Effectifs	Montants en KDA	Effectifs	Montants en KDA
Direction Construction Préfabriquée	3	540	3	540	0	0
Santé, Sécurité au travail et Environnement (IAP)	30	6 622	30	6 622	29	6 167
Formation du catalogue IAP (en commun)	124	62 418	124	38 829	114	31 703
Formation du catalogue IAP (DMI,DTC et DWT)	47	9 675	47	6 046	47	5 503
Formation hors plan	0	0	0	0	478	13 484
<b>Total Formation</b>	<b>204</b>	<b>79 255</b>	<b>204</b>	<b>52 037</b>	<b>668</b>	<b>56 857</b>