

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: التسيير الاستراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

دور ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطلبة:

رقيق إيمان

زيغام إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مدوري نورالدين		مستغانم
مقررا	بن حمودة يوسف		مستغانم
مناقشا	برياطي حسين		مستغانم

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

قال الله تعالى « لئن شكرتم لأزيدنكم »

الحمد لله الذي أعاننا وعليه توكلنا.. الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا نشكر المولى عز وجل الذي أنار لنا الطريق إلى مافيه الخير ووفقنا وأعاننا ووهبنا نعمة العلم،

والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الرشد، سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين،

أما بعد أتقدم برسالة شكر للأستاذ المشرف "يوسف بن حمودة" الذي تكرم بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى نصائحه وتوجيهاته المقدمة في سبيل إتمام هذه المذكرة

ونتقدم بشكر لأعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بالاستقراء محتويات هذا العمل وإثرائه.

ولا يفوتنا أيضاً أن نتقدم بجزيل الشكر إلى العائلتين الكريمتين على دعمهم المادي و المعنوي .

شكرا

إهداء

اهدي جهدي المتواضع هذا إلى...

نبح الحنان... والدتي ... والى والدي العزيز

صاحب الفضل الذي لن أنساه ما حييت

أطال الله عمرهما.. والى أخي وأخواتي.

والى كل من قدم لي العون والمساعدة في انجاز هذا العمل إليهم جميعا.

زيغام إيمان

إهداء

أشرف بإهداء ثمرة جهدي..

إلى من كانت سندي في السراء و الضراء.. إلى والدتي العزيزة أطال الله عمرها.

والى من أشعل مصباح دربي و أطفأ ظلمة جهلي.. إلى والدي العزيز أطال الله عمره.

إلى من عشت معهم وترعرعت بينهم أخي وأخواتي.

إلى كل من نسيتهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي اهدي عملي.

رقيق إيمان

فهرس والمحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
1	المقدمة
	الفصل الأول: من المعرفة إلى إدارة المعرفة.
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية المعرفة.
8	المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة ومفهومها.
9	المطلب الثاني: أنواع وخصائص ومصادر المعرفة.
11	المطلب الثالث: مراحل ظهور إدارة المعرفة.
12	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة.
12	المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها.
13	المطلب الثاني: أهداف ومجالات إدارة المعرفة.
15	المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة.
18	المبحث الثالث: عمليات و استراتيجيات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.
18	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.
20	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.
23	المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.
25	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: إدارة المعرفة كأحد متطلبات جودة الخدمة.
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم حول جودة الخدمة.

28	المطلب الأول: تعريف الخدمة والجودة.
29	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة.
30	المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة.
31	المبحث الثاني: أبعاد، مؤشرات ونماذج جودة الخدمة.
31	المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمة
32	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة
36	المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة
41	المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة
41	المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على المنظمة
45	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في ضمان جودة الخدمة
47	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة
50	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الأول: نشأة و تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
54	المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة اتصالات الجزائر وهيكل تنظيمها
57	المطلب الثالث: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المبحث الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم
58	المطلب الأول: تعريف اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم
59	المطلب الثاني: تنظيم اتصالات الجزائر فرع مستغانم
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع ولاية مستغانم
62	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر
62	المطلب الأول: القسم التجاري لاتصالات الجزائر لفرع ولاية مستغانم
64	المطلب الثاني: أنظمة اتصالات الجزائر لفرع ولاية مستغانم
65	المطلب الثالث: ضبط الجودة في اتصالات الجزائر

69	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
72	قائمة المراجع
74	الملخص

قائمة الأشكال

الترقيم	الأشكال	الصفحة
1-1	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	15
2-1	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	18
3-1	عمليات إدارة المعرفة	20
1-2	مفهوم جودة الخدمة	30
2-2	أبعاد جودة الخدمة	32
3-2	نموذج الفجوة	39
4-2	نموذج الفجوة المطور في بيئة العولمة	40
5-2	أبعاد تأثير إدارة المعرفة على المنظمة	41
6-2	تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	43
7-2	كيف تؤثر إدارة المعرفة على المنظمة	45
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	56
2-3	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر فرع مستغانم	61
3-3	الهيكل التنظيمي خاص بقسم التجاري	63

قائمة الجداول

الترقيم	الجداول	الصفحة
1-1	مداخل إدارة المعرفة كما يراها Daft	17
1-1	جدول أوجه اختلاف بين إستراتيجية الترميز و الشخصية	22
1-2	جدول مؤشرات تقييم جودة الخدمة	35
2-2	جدول تسلسل الصعوبات إدارة المعرفة	49

مقدمة :

إن التطور الذي تحظى به مختلف المنظمات الموجودة على المستوى العالمي لم يكن خيارا، وإنما كان حتمية ضرورية لا بد منها وهذا للتجاوب مع متغيرات البيئة الخارجية والذي يقصد بها التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، والتي أدت الى ظهور ما يسمى بالثورة العلمية التي اعتمدت على الاستخدام الأمثل للمعلومات على المعرفة العلمية المتقدمة الناتجة عن التقدم الكبير في التقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات ، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة على نجاح المؤسسة أو فشلها فهي بالنسبة لهم وسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في تحقيق الثروة و القوى.

و من هنا لقد عنيت إدارة المعرفة بتعزيز جهودها للحصول على المعرفة بأشكالها و من مصادر متنوعة فالمعرفة أصبحت تحل محل عوامل الإنتاج. ان الأصول غير الملموسة للمعرفة تجعل نجاح المنظمات يكمن في قدرتها على تشخيص المعرفة و توليدها و تخزينها و توزيعها و تطبيقها للحصول على قيمة مضافة. و يمنحها القدرة على أن تجابه ما يحدث في بيئة تنافسية تركز على التجديد المستمر للمعلومات و المعارف و هذا من خلال إنتاج سلع و خدمات ذات الجودة العالية.

كما تسعى المنظمات الحديثة الى تحقيق جودة خدماتها و عملياتها، و تضعها كهدف أساسي في ظل عالم سريع التغير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات على اختلاف أنواعها لكسب حصة أكبر من الأسواق، فان إدارة المعرفة تساهم في تحسين جودة الخدمة، أي تقديم خدمات متحررة من العيوب و ذات سمات و ميزات عالية تلبي حاجات الأفراد وتحقق لهم الرضى، وذلك طمعا في زيادة الحصة السوقية لهذه المنظمات ضمانا لبقائها واستمراريتها .

وباعتبار اتصالات الجزائر من المؤسسات الخدمائية التي تنشط في السوق الجزائري، والتي تسعى في البقاء والاستمرار في نشاطها وتحقيق ميزة التنافسية لذا يستوجب على هذه المؤسسة تقديم خدمات متميزة وذات جودة تلبي احتياجات الزبائن وتلاءم مع توقعاتهم.

1- إشكالية الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه وجب النظر في موضوعات هامة و معاصرة التي لا تزال بحاجة الى الاهتمام والتعمق فيها و بناء على ذلك تم طرح التساؤل التالي :

ما دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة ؟

2- فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات ؟

- فيما يكمن تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمة ؟

3- أسباب اختيار الموضوع :

- الميل الشخصي و الرغبة في معالجة الموضوع.

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.

- حداثة الموضوع ومدى أهميته في عصر الحالي .

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية .

4- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا مهما من مواضيع التسيير الاستراتيجي و الذي يكمن في مدى دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات من خلال بناء استراتيجيات لتحقيق الجودة التي تضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار و زيادة حدة المنافسة .

5- أهداف الدراسة :

- إعداد إطار نظري لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة و جودة الخدمة.

- معرفة و تقييم مدى اهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة.

- إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة.

- معرفة أهمية الجودة داخل المؤسسات.

6- الدراسات السابقة :

لقد سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة التي تخص موضوع إدارة المعرفة و تحسين جودة الخدمة، والتي تم انجازها في إطار مذكرات الماجستير و الدكتوراه، و مما سجلناه خلال اطلاعنا على بعض منها، مايلي :

● دراسة للباحث اسعد حمدي محمد ماهر بعنوان : اثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق: دراسة تحليلية من منظور ريادي ، و قام بطرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الجوهرى :

هل لعمليات إدارة المعرفة انعكاسا على جود التعليم ؟ و تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، و من بين النتائج المتوصل إليها هي :

- عملية التنظيم و خزن المعرفة أدت إلى تحقيق أعلى نسبة من اتفاق و هذا ما يدل على استهلاك الجامعات لقاعدة بيانات و معلومات.

- تمتلك الجامعات نظام توثيق فعال ينسجم مع متطلبات جودة التعليم العالي، إلا أن تنفيذ الجودة ضعيف جدا.

- عدم امتلاك الجامعات برنامج تقييم فعال لطلبتها بعد تخرج ، وهذا ما يؤثر سلبا على ثقة المنظمات العاملة.

- عدم اهتمام الجامعات بمعالجة شكاوي الطلبة و المجتمع على حد سواء وهذا ما يوسع الفجوة بين الجامعات من جهة و الطلبة و المجتمع من جهة أخرى.

● دراسة للباحثين صالح محرز ، و حمزة بعلي بعنوان : دور و فعالية و تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية بالجزائر ، و قام بطرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الجوهرى : ما هو دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة من طرف المستشفيات ؟

و قد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي ، و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي :

- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية و الخارجية و العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين الى معرفة صريحة و ذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة.

- ضرورة اهتمام المستشفيات بالإدارة المعرفة التي يمتلكها أفرادها بمختلف صفاتهم الوظيفية، إذ أن هذه المعارف تعد رأس المال الفكري الذي تمتلكه هذه المنظمات، و الذي يسهم في تنمية الميزة التنافسية، و توسيع حصتها السوقية.

- العمل على عقد دورات تدريبية من اجل تنمية قدرات العاملين و تطوير مهارتهم و معارفهم، لينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة.

- ضرورة اطلاع و إلقاء على تواصل مع التقنيات الحديثة لرفع كفاءة تقديم الخدمات، وجودتها.

7- منهج الدراسة :

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، و سيتم اعتماد على هذا المنهج في الجانب النظري، والاستعانة بالمقابلة في الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة.

8- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها نذكر:

● قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال.

● ندرة المعطيات ، المعلومات وصعوبة الحصول عليها في الدراسة الميدانية.

10- مصطلحات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على بعض المفاهيم الأساسية الخاصة بموضوع البحث والتي تمثلت في:

- المعرفة: هي الإدراك وفهم الحقائق عن خلال التفكير المجرد، أو من خلال اكتساب المعلومة عبر التجارب أو الخبرات.
- إدارة المعرفة: هي تطوير المعرفة، المعلومات والمهارات لتحقيق أهداف المنظمة.
- جودة الخدمة: هي تقديم الخدمات تناسب متطلبات وتوقعات العميل.

الفصل الأول

تمهيد

تعد المعرفة من أهم المفاهيم الأساسية التي ازداد الاهتمام بها في إدارة الأعمال التي تم تطبيقها في المنظمات في ظل التطورات التكنولوجية. أصبحت إدارة المعرفة تساهم في بناء القدرة التنافسية ومصدرا لخلق القيمة، ومركزا لمواجهة تحديات المنظمة في البيئة المحيطة بها، كما تتخذ دورا فعالا في نجاح وارتقاء وتميز أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث سيتناول فيه:

المبحث الأول : ماهية المعرفة.

المبحث الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث : عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

تشهد المنظمات المعاصرة تطورا سريعا في الاقتصاد المعلوماتي والمعارفي، بحيث أصبحت المعرفة احد أهم عوامل الإنتاج وعنصرا فعالا لتفوق المنظمة واستمرارها.

المعرفة هي مصطلح قديم تم تداوله في مختلف المجالات، وتم الاهتمام به في مجال الاقتصادي، حيث تنظر إليه المنظمة الحديثة على انه أساس ضمان بقائها ونموها .

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم المعرفة وخصائصها وأنواعها، ومراحل ظهور إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة و تطور المعرفة و مفهومها.

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب فهم مصطلح المعلومات والبيانات لوجود رابط وصلة بينها وبين المعرفة:

حيث تم تعريف البيانات بأنها حقائق أولية خام، غير مؤطرة وغير منظمة وغير مرتبطة ببعضها لبعض، ولا تفهم أو يفاد منها إلا بعد معالجتها.

أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات.¹

1/نشأة و تطور المعرفة:

المعرفة مفهوم متجذر في تاريخنا الطويل، حيث "يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل لقوله تعالى : (و علم ادم الأسماء كلها) ،و(خلق الإنسان علمه البيان) وجعل المعرفة أساس التفاعل البشري : فقال تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون)".

إذا فان المعرفة قديمة قدم التاريخ حيث تجلى ذلك في أوجه ازدهار وعظمة الحضارات القديمة، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق انجازات كبرى.²

كما يرى عالم الإدارة الأمريكي Petre Drucker "أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدائها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيس للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر".³

ومن هنا فقد أيقنت اليوم المؤسسات في ظل التحولات الكبرى في العالم وتحديدا في تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متفاقما لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.⁴

¹ عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص.25.

² سمية بن عامر بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، جامعة بشار، الجزائر، ص.16.

³ د.ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد، عمان، 2013، ص 13.

⁴ سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص.19.

تعددت تعاريف المعرفة إلا أننا سوف نذكر أهم هذه التعاريف على النحو التالي:

ويرى Alter "إن المعرفة مزيج من مواهب وأفكار وقواعد وإجراءات تقود الأفعال والقرارات ويرى سميث أن المعرفة يجب أسرها وتفسيرها ونقلها بأنه طريقة ليتم استثمارها في خدمة المنظمة".

ويرى السالبي أن مفهوم المعرفة هو "الإضافة العلمية الثقافية من مصدر أو أكثر و تؤدي إلى اتساع إدراك الإنسان ليكون قادرا على مواجهة أية مشكلة في مجالات المعرفة التي تعلمها كما يمكن أن تحدد المعرفة بأنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر".

كما يرى Tiwana المعرفة بأنها "المعلومات الفاعلة المفيدة بالصيغة السليمة والوقت المناسب وفي المكان المناسب لصناعة القرار".¹

كما عرف Reid بان المعرفة "هي عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلى إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق".

وعرف Drucker بان المعرفة "هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية".²

وعرفها محمد الصيرفي "بأنها مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبية فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير".³

وفي ضوء التعاريف السابقة الذكر يتضح بان:

المعرفة هي مجموعة من البيانات والمعلومات الضمنية أو الظاهرية، التي يتم ترجمتها وتنظيمها ومعالجتها ليتم استثمارها والاستفادة منها لصالح المنظمة.

وهناك من عرف المعرفة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة وموردا لخلق الثروة للمنظمة.

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط.2013، ص 48 و50.

² د.ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص 14 و15.

³ سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثاني: أنواع ، خصائص ومصادر المعرفة.

1/أنواع المعرفة:

لقد تم اتفاق بإجماع من معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة:

1- المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية والمنظمة أو هي الخبرات والتجارب التي يمكن تميزها وكتابتها وحفظها في الوثائق أو الوسائل المطبوعة مثل (المراجع كتب، تقارير، منشورات) أو الالكترونية والتي يسهل التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت ويمكن تقاسمها بسهولة.¹

ويرى Allen أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كل من البيانات والمعلومات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها الوظيفية.

2- المعرفة الضمنية : هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وهي المعرفة المعقدة القاطنة في عقول الأفراد والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة وبناءا على ذلك، يصبح نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها أمرا صعبا والمعرفة الضمنية للفرد تتمثل في الكفاءة والمهارة والخبرة.

وتتألف المعرفة الضمنية حسب Wing من :

- الحقائق و البيانات الثابتة والأنماط الذهنية.

- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.

- الأحكام و التوقعات والفرضيات العامة والمعتقدات.

- استراتيجيات التفكير والمداخل المنهجية.²

2/مصادر المعرفة:

تتميز مصادر المعرفة بمصدرين، المصادر الداخلية الخارجية حيث يمكن إبرازها كما يلي:

1- المصادر الداخلية: تشمل المصادر الداخلية على خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية :

¹ سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص31.

² مرجع سبق ذكره، ص31 32.

الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات، الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.¹

2- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة والتي تتوافق على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو للانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه، والمؤسسة، والمنافسون لها والموردون، والزبائن، والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال احد أو كل المدركات الحسية (السمعية والبصرية واللمس، التذوق، الشم). على اكتساب البيانات والحوادث من خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبب والحكم). يستطيعون معالجة هذه وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتعليم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفا.

3/ خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بعدة خصائص وسمات التي تؤثر على طريقة وأسلوب إدارتها مما تؤثر على فرص النجاح ، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

1. توفر مستوى عال من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تمتلك المعرفة وتستطيع التفاعل معها.
2. القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحويل مؤسسات المجتمع إلى هيئات ومنظمات دائمة مع الاحتفاظ بإشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعرفة وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية.
3. وجود مراكز للبحوث قادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات في توفير مناخ ثقافي يغذي هذه التغيرات.²

المطلب الثالث : مراحل تطور إدارة المعرفة.

وقد حدد عبد الستار التطور التاريخي لإدارة المعرفة بعدد من المراحل، على النحو التالي:

1/مرحلة العصور البدائية: وكان عنصرها الأساس هو الصيد، وارتكز الإنسان في هذه المرحلة آلاف السنين، ولم تشهد أي نوع من الحضارة البشرية وكان معظم اهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصباً على البقاء في توفير الحاجات الأساسية من مأكلاً ومشرباً.

¹ د.محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة المعرفة،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،ط1، البحرين، 2020، ص14.

² د.محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص15.

2/مرحلة العصر الزراعي (البقاء): وتميزت بالتركيز على الجهد الجسدي أيضا مع استغلال بسيط للمعرفة تمثل بترويض الحيوانات، وابتكار الأدوات الزراعية، والتعرف على أنواع النباتات، وتميزت المعرفة بالبطء الشديد.¹

3/مرحلة العصر التجاري: شهدت هذه المرحلة نمو للعمل المعرفي، وذلك لحاجة التجار الى معرفة الأسواق، طرق المواصلات، مراكز إنتاج السلع التجارية. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف و الصناعات اليدوية، وتزايد حجم التجمعات السكانية، وبرز الاهتمام بالعلم و البحث عن مصادره، ولكن الوسائل الطرق التي كانت مستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة تميزت بالندرة وارتفاع التكلفة، ولذلك فقد كانت هذه الأنشطة مقتصرة على فئة محدودة من الناس، وبقي تداول المعرفة و الحصول عليها ونشرها من العضلات المستعصية التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.

4/مرحلة العصر الصناعي: وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوروبا في القرن السابع عشر وماتلاه، حيث ركزت على الإنتاج، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدا بالاتساع على حساب العمل الجسدي حيث بدأت تنشيط عمليات الإبداع والتطوير والابتكار والتخصص والتدريب والاتمية...الخ. وتزايدت التجمعات السكانية في المناطق التي تكثرت فيها الصناعات أو أصبح تبادل المعرفة وانتشارها يسير متسارعة نتيجة اختراع التلغراف، ومع الاهتمام بالإنتاج الكبير فقد تقدم العلم بسرعة وأبدع العلماء والباحثين في الاختراعات و الإبداعات العلمية.

5/مرحلة المعلومات والمعرفة: وهي المرحلة الحالية حيث تشهد اتساعا في دور العمل المعرفي على حساب العمل الجسدي، حيث أشارت الدراسات إلى أن 90% من المعارف وليدة القرن العشرين، وأكثر من 70% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه، وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة وبروز ما يسمو باقتصاد المعرفة، حيث سادت مفاهيم إدارة المعرفة، والمعلوماتية، ونظم المعلومات الإدارية والإدارة الالكترونية، والتجارة الالكترونية، ورأس المال المعرفي، والمنافسة المعرفية، وسلاح المعرفة...الخ.²

¹ د.ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2015، ص143 144.

² د.ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المواضيع التي لا يزال الباحثون يقومون بدراستها وتبسيط الضوء عليها منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر إدارة المعرفة احد أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة.

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها.

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمة، لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها.

1/ مفهوم إدارة المعرفة :

اختلف الباحثون في مفهوم إدارة المعرفة، حيث تم طرح العديد من التعاريف لها وهي:

عرف Malhotra إدارة المعرفة بأنها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تداؤبية مزج قابلية تقنيات المعلومات على المعالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للعاملين.

أما skyrme وهو احد ابرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

وعرف الباحث finneran إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي او الجماعي من خلال المنظمة للتأثير بشكل مباشر على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.

وأضاف الزيادات بان إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.¹

2/ أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

¹ د. ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص 25 26.

4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

7. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

9. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

10. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى¹.

المطلب الثاني : أهداف و مجالات إدارة المعرفة.

1/أهداف إدارة المعرفة

ويشير نونالي إلى أن الأساس لإدارة المعرفة يمثل بتسهيل المشاركة الكفاء والفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم. ويضيف إليها غاندي هدف تشجيع التعلم المشترك، كما تهدف إدارة المعرفة إلى خلق منظمة متعلمة والمشاركة يربط تدفق المقادير الكبيرة من المعلومات المتولدة عن طريق الأفراد داخل أجزاء المنظمة.

كما تهدف إلى تحقيق الأتي:

- اسر المعرفة من مصادرها و خزنها وإعادة استعمالها.

- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة .

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة و في رفع مستوى معرفة الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

- إعادة استعمال المعرفة وتعظيمها.

- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

¹ د.صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص 42 43.

- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديدة (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، إذ تسهم بنشر أفضل الممارسات في الداخل.

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.¹

2/ مجالات إدارة المعرفة:

عند تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة فإن الأهمية إدراك أن القيام بتنفيذ واستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزء معين في المنظمة وإنما يغطي كافة أجزاء المنظمة المختلفة وذلك لان تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة للمنظمة. على أن يكون ضمن المجالات التالية حسب Earl :

● مجال نشاطات المعرفة.

● مجال موجودات المعرفة.

● مجال القدرات و الميول.

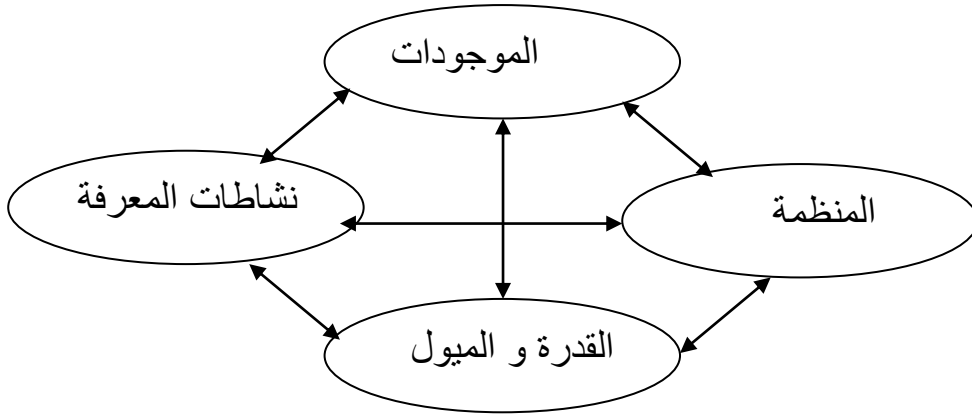
● مجال المنظمة.²

ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم. أما مجال موجودات المعرفة فيشتمل على: التجربة والخبرة والكفاءة والبراعة والقدرات والمهارات والقابليات. أما مجال القدرات والميول فيشتمل على: قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها لتحقيق ما تطمح إليه من مصالح عليا للمنظمة. أما مجال المنظمة فيشتمل على: ما تهدف إليه المنظمة وتوجهها، وإستراتيجيتها. وممارستها وثقافتها.

¹ أكرم سالم الجنابي، نفس المرجع السابق، ص 71 و72.

² ليث عبد الله القهيوي، مرجع السابق، ص 31.

وقد وضع Wiig رسماً يوضح مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:



الشكل (1-1): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.¹

المطلب الثالث : مداخل إدارة المعرفة

- يرى الباحثون بان هناك مدخلين لإدارة المعرفة وهي كالتالي :

(1) المداخل الآلية لإدارة المعرفة :

تتسم المداخل الآلية لإدارة المعرفة بتطبيق التكنولوجيا والموارد المتاحة لأداء نفس الشيء عدة مرات بطريقة أفضل وتشتمل الافتراضات الأساسية لهذه المداخل ما يلي :

- إمكانية الوصول الأفضل للمعلومات كمورد ومفتاح رئيسي للمهام الإدارية المختلفة ويتضمن ذلك طرق وصول إعادة استخدام الوثائق المعززة لتكنولوجيا الشبكات بصفة عامة فيما يتعلق بشبكات الانترنت Internet والبرمجيات Group Ware التي تمثل الحلول الأساسية بصفة خاصة.²
- توافر كل من التكنولوجيا والمعلومات الضخمة التي تجعل هذه المداخل تعمل بكفاءة وفاعلية وتعد هذه المداخل سهلة التنفيذ لأسباب ترتبط بسياسات المنظمات المختلفة والتكنولوجيا والأساليب المستخدمة، وعلى الرغم من تقدمها في مجالات معينة أحيانا إلا أنها تعتبر مألوفة وسهلة الفهم والاستخدام بصفة عامة. وعندما لا يتضمن هذا النوع من مداخل إدارة المعرفة أساليب وطرقا تعمل على رفع الخبرة المتراكمة، فان الناتج النهائي قد لا يكون ايجابيا، كما أنت أثير التنفيذ لا يكون أكثر قياسا من النماذج الورقية التقليدية.

(2) المداخل الثقافية والسلوكية لإدارة المعرفة :

تميل المداخل الثقافية والسلوكية ذات الجذور الأساسية في إطار طرق إعادة هندسة العملية، وإدارة التغيير في رؤية منظور مشكلة المعرفة كقضية إدارية بحتة، وعلى الرغم من أهمية التكنولوجيا المستخدمة في إدارة

¹ د.رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 197 198 200.

² د. ابو بكر محمود الهوش، استراتيجية ادارة المعرفة، ط 1، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2016، ص 107.

المعرفة، وأنها تعتبر ذات طابع ظاهري ولا تمثل حلا في حد ذاتها، ومن ثم يتجه هذا النوع من مداخل إدارة المعرفة إلى التركيز على الابتكار والإبداع مما يشكل منظمة التعلم بدلا من التركيز على رفع الموارد الحالية، أو جعل معرفة العمل ظاهرة.¹

- ولقد أشار Daft إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما :

الأول- مدخل الأشخاص إلى الوثائق (People to document approach): الذي يؤكد على ترابط الأفراد مع الوثائق لاحتواء المعرفة الظاهرة التي يمكن ترميزها، وتستثمر المنظمات وفق هذا المدخل في توليد المعرفة وتطويرها على شكل وثائق وتحقيق الأرباح غير المعتادة بإعادة استعمالها عدة مرات، والغاية من التوثيق هو وضع المعرفة بصورة تجعلها في متناول العاملين الذين يحتاجون إليها، ومن آليات هذا المدخل المكتبات الالكترونية والوثائق المطبوعة.

الثاني- مدخل الأشخاص إلى الأشخاص (People to Person Approach) : وبموجبه تقوم المنظمات برفع معرفة العاملين فيها وزيادة خبراتهم من خلال تسهيل المقابلات والحوار وجها لوجه مع أصحاب الخبرة، لذا يكون تركيز هذه المنظمات موجه لتطوير شبكات الاتصال التي تربط الأفراد ببعضهم. وآليات إدارة المعرفة وفق هذا المدخل هي المحاورة والتعلم عبر التاريخ والقصص ، وهو ملائم لإدارة المعرفة الضمنية. ونرى ضرورة تكامل كلا المدخلين لأنه من الصعب إيجاد منظمة تستخدم احد المدخلين دون الآخر، وإن كانت هناك أفضلية لمدخل على الآخر تبعا لطبيعة عمل المنظمة، فإن كانت للخدمات الاستثمارية، فإنها على المدخل الثاني، وأن كانت صناعية فترتكز بالدرجة الأولى على المدخل الأول.²

وقد لخص Daft المدخلين في الجدول التالي :

مدخل شخص - إلى شخص	مدخل أفراد - إلى - وثائق
<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير الشبكات لربط الأفراد من اجل إشاعة المعرفة الضمنية. ● استثمار معتدل في تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم التسهيلات وتبادل المعرفة الضمنية. ● المحاورة. ● تعلم التاريخ وحكاية القصص. ● لجان التطبيق . 	<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير نظام التوثيق الالكتروني الذي ينظم ويخزن وينشر ويسمح بإعادة استخدام المعرفة. ● كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تزويد الأفراد بالمعرفة المصنفة. ● جمع و معالجة البيانات . ● رسم خارطة المعرفة. ● المكتبات الالكترونية.

الجدول (1-1) مداخل إدارة المعرفة كما يراها Daft.³

¹ ابو بكر محمود الهوش، نفس المرجع السابق، ص 107.

² د.صلاح الكبسي، نفس المرجع السابق، ص 52 53.

³ زكريا الدوري، مبادئ ادارة الاعمال: مبادئ و مداخل الادارة ووظائفها، دار اليازوري، ط1، الاردن، 2011، ص 258.

المبحث الثالث : عمليات، استراتيجيات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.

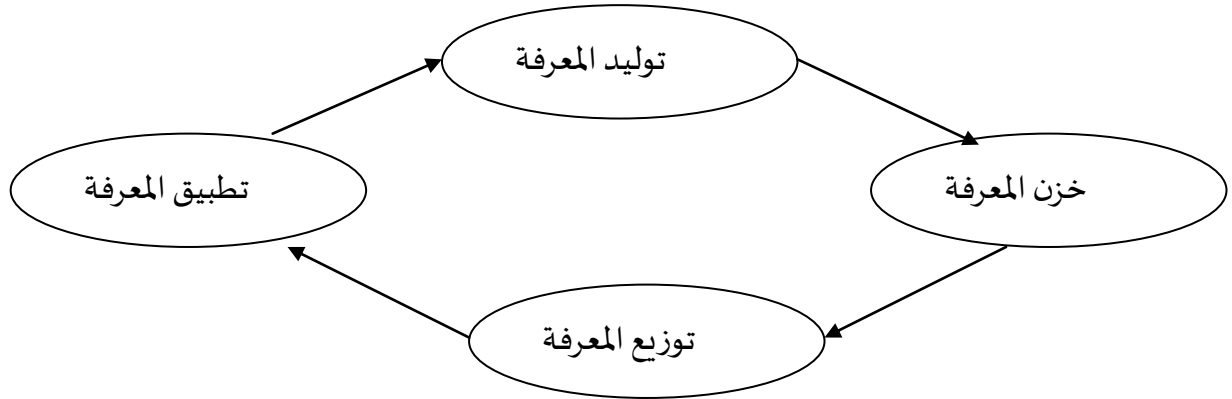
المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة

إذا ما أخذت المعرفة كما هي فهي مجردة من القيمة لذا وجدت إدارة المعرفة والتي تعرف بكونها مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة فيما بينها والتي تعنى بمعالجة هذه المعارف لتكون قابلة للتطبيق في ميدان جديد. في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة .

أوضح Rastogi أن المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي :

- تحديد طبيعة وأنواع المعرفة.
- رسم المعرفة.
- اسر المعرفة المتوافرة.
- اكتساب المعرفة المطلوبة .
- خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة.
- المشاركة بالمعرفة.
- تطبيق المعرفة، أي استرجاع واستعمال المعرفة.
- ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

أما Heisig فقد أشار إلى العمليات التي تظهر في الشكل أدناه:¹



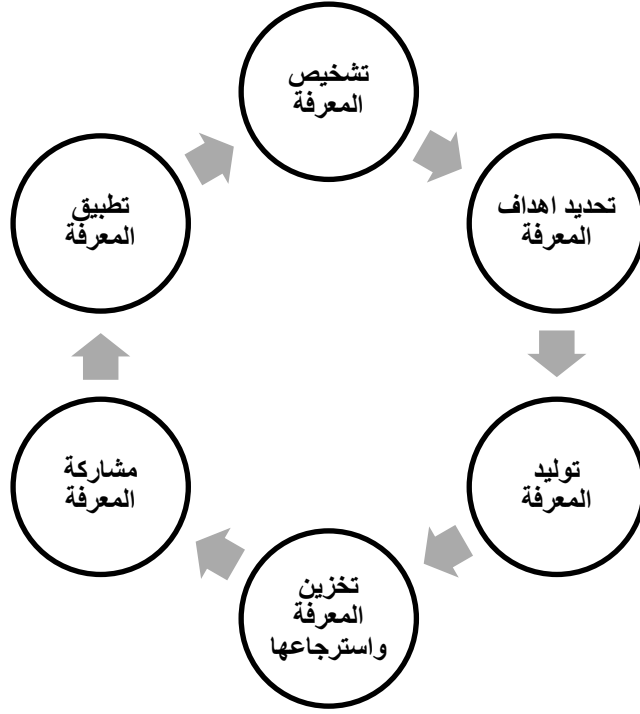
الشكل(1-2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

¹ د.صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص60 61 62.

ويمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة كالآتي :

- **توليد المعرفة :** تشمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة. فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية ، فضلا عن عمليات التعلم الفردية (كالانعكاس مثلا) يمكن للمعرفة أن تولد.
 - **خزن المعرفة واسترجاعها :** بالرغم من أن منظمات الأعمال تولد المعرفة وتتعلم إلا أنها تنسى أيضا (أي لا تتذكر، أو قد تفقد مسار المعرفة المكتسبة). وهكذا فإن عمليات الخزن و التنظيم و الاسترجاع للمعرفة المنظمة والتي يشار إليها عادة بالذاكرة المنظمة تشكل جانبا حاسما من إدارة المعرفة المنظمة الفعالة، فالذاكرة المنظمة تشتمل على المعرفة الموجودة بأشكال متعددة و متنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة، والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة، والإجراءات والعمليات المنظمة الموثقة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجتمعات المراسلة.
 - **مشاركة المعرفة :** عرفت على أنها إيصال المعرفة من المصدر بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها. ونظرا إلى الطبيعة الموزعة للإدراك المنظمي، فإن العملية الحاسمة لإدارة المعرفة تتمثل بمشاركة المعرفة، وخصوصا في المواقع التي هي بحاجة إلى تلك المعرفة و التي يمكن استخدامها فيها. ومع ذلك هذه العملية العملية ليست سهلة عندما لا تعرف المنظمات حاجتها من المعرفة، أو عندما تحتوي على نظم ضعيفة لتحديد او استرجاع المعرفة التي تتواجد فيها. كما أن عمليات الاتصال وتدفق المعلومات توجه عملية مشاركة المعرفة في المنظمة، التي تحدث بين أطراف مختلفة، فضلا عن اختلاف السلوك في مشاركة المعرفة الضمنية أو الصريحة.
- تطبيق المعرفة :** الجانب الجوهري في وجهة النظر المستندة على المعرفة للمنظمات يتمثل في أن الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة وليس في المعرفة ذاتها. وهنا يؤشر دعم نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعملية تطبيق المعرفة عن طريق دمج المعرفة في الإجراءات المنظمة. فالإجراءات التي تتقيد بوجود ثقافة معينة يمكن تجسيدها في الأدوات والنظم، حتى تصبح هذه النظم بحد ذاتها أمثلة عن القواعد المنظمة، إذ تساعد نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق المعرفة حتى بعد أن تنخفض الفائدة الفورية للمعرفة المستخلصة عبر إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات والدروس المتعلمة، حيث تسهل هذه النظم التعامل الفعال مع إجراءات¹.
- أما عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة Fraunhofer والذي اعتمده Heisig&Vorbeck في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية فقد تضمنت ست عمليات جوهريّة لإدارة المعرفة، وهي متمثلة في هذا الشكل :

¹ د.عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2019، ص53 54 55 57 58.



الشكل رقم(1-3): من إعداد الطلبة.

واعتمد هذا المؤلف هذه العمليات ذاتها لكونها الاشمل من بين كل النماذج لاسيما أن عمليات توليد المعرفة و خزنها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم اعتبارا مصادفة، بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها¹.

المطلب الثاني : استراتيجيات إدارة المعرفة.

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة و المدخل الذي تتبناه وهي :

1/الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف أشارHansen إلأن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين هما :

1.1.الإستراتيجية الترميزية (Codification strategy) والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجرى بموجبها ترميز و خزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها².

2.الإستراتيجية الشخصية (Personalization strategy) ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى بالمشاركة فيما من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي بصدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها

¹ د.صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص62 63.

² المرجع السابق، ص 97 98.

المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فغالبا المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا، ولكن بنسبة متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، والإستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب. كما هو موضح في الجدول:

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة.	الإستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
- اقتصاديات إعادة الاستخدام - الاستثمار في الموجودات المعرفية - إعادة الاستخدام عدة مرات - استخدام فرق كبير بمعدل عال من المشاركة - التركيز على توليد عوائد كبيرة	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.	المصادر البشرية	- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

الشكل (1-2): جدول أوجه اختلاف بين إستراتيجية الترميز و الشخصية.¹

¹ د.صلاح الكبسي، نفس المرجع السابق، ص 97 98 100.

2/ استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب: ميز McElriy بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما:

1. استراتيجيات جانب العرض (Supply-side strategies) التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك – تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2. استراتيجيات جانب الطلب (Demand-side strategies) التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة. هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

ونرى -وعلى الرغم مما قد توحي به كلتا الإستراتيجيتين- إن الأولى تصلح للمنظمات الاستثمارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، والثانية تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع، إلا أن الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب، لذا فخيار الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة بما في ذلك للمنظمات التي تعمل كبيوت للخبرة، فإنها تحتاج إلى الإستراتيجيتين معاً.¹

المطلب الثالث: وظائف، عوامل نجاح إدارة المعرفة

1/وظائف إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:

1. الاهتمام بالعنصر (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
2. وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
4. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
6. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.²

2/عوامل نجاح إدارة المعرفة:

¹ د. صلاح الدين الكبيسي نفس المرجع السابق، ص 100.

² د. ربي مصطفى عليان، نفس مرجع سابق، ص 174.

لقد اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم، حيث لخص Rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في الأتي :

- (1) الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- (2) ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعليم.
- (3) التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكد عليهما بصورة دائمة .
- (4) تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- (5) دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- (6) تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق و المؤسسة.
- (7) تطوير الفهم المشترك على المستويات المعينة أولا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- (8) تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم.
- (9) مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
- (10) تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- (11) توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- (12) ابتكار المؤسسة غير المحمودة والتي تعني السلوك المنفتح أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار كم أي مكان آخر.¹

¹ عبد الله حسن مسلم، ادارة المعرفة و تكنولوجيا، دار المعتر للنشر و توزيع،، 2015 ط1، الاردن، ص52 53.

خلاصة

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المنظمات الأعمال، لاعتبارها مفتاحا يحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة، إذ تعد المعرفة أساسا جديدا للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، بحيث تبدأ حياة المنظمة حين يتم الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية اللازمة لضمان استمرارها وبقائها.

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى التعاريف المتعددة للمعرفة وإدارتها وأسباب ظهورها، وتم التركيز على العمليات التي تغطيها من توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في تحقيق أهدافها، لنتيها هذا الفصل بعوامل نجاح إدارة المعرفة.

الفصل الثاني

تمهيد :

في ظل التغيرات والتطورات التي تحصل في بيئة الأعمال، زاد وعي المؤسسات بضرورة مجابتهما وذلك باستخدام عدة طرق وأساليب أكثر فعالية وذلك بالالتفات أكثر لجودة خدماتها كأحد الأسبقيات التنافسية، فحرصت على أن تكون حسب توقعات ورغبات زبائنهم، وذلك لضمان البقاء والاستمرارية في المحيط التنافسي الذي تنشط به.

إن إدارة المعرفة تركز مجهوداتها لضمان جودة الخدمة اي بلوغ درجة عالية من النوعية الجيدة، خدمة خالية من العيوب لكسب ولاء زبائنهم وتحقيق ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي.

من هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل لتناول الإطار النظري للخدمة وجودتها من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم حول جودة الخدمة

المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات ونماذج جودة الخدمة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة

المبحث الأول : مفاهيم حول جودة الخدمة

المطلب الأول : تعريف الجودة والخدمة

1/تعريف الجودة :

يعرف جوران الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة او السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

و يعرفها كروسي بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة :

- الوفاء بالمتطلبات.

- انعدام العيوب.

- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة و كل مرة.¹

عرفها Deming بأنها "أنظمة غير المعيب Non Faulty Systems والتي تؤثر مباشرة في الحاجات الحالية و المستقبلية للزبائن".

و يرى Feigenbaum "أن الجودة هي احتياجات الزبون وليست احتياجات رجال التسويق ولا احتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة، وتقيس مقدار مقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وإنها هدف المتحرك في سوق المنافسة، إذ حدد جودة المنتج أو الخدمة بوصفها "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو (الخدمة) السوقية، والهندسية، والصناعية، والصيانة في أثناء استعمال المنتج أو الخدمة، والتي تلي توقعات الزبون".²

ومما سبق يمكننا أن نعرف الجودة على أنها بلوغ الشيء درجة عالية من النوعية الجيدة منتج خال من العيوب نسبة العيوب به تساوي الصفر، ونعني بها إنتاج منتج حسب رغبات واحتياجات العملاء .

2/تعريف الخدمة :

عرف Philip Kotter بان الخدمات هي "أي نشاط أو منفعة يستطيع طرف ما تقديمها للآخر، و تكون غير ملموسة، أي غير مادية ولا ينتج عنها تملك أي شيء، لا يرتبط توفيرها بإنتاج مادي".

أما Cornrows بان الخدمات "هي عبارة عن أنشطة تدرك بالحواس وقابلة للتبادل، وتقدمها شركات أو مؤسسات معينة مختصة بتلك الخدمات، أو باعتبارها مؤسسات خدمية".³

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012، ص14.

² د.حيدر علي المسعودي، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري،الأردن ، ط1، 2018، ص23.

³ د.فؤاد بن غضبان، جغرافية الخدمات، دار اليازوري، ط1، عمان، 2020، ص62.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها عبارة عن الأنشطة التي تعرض للبيع التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة.¹

تعرف كذلك بأنها "نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموساً".²

مما سبق يمكننا القول بان الخدمة هي نشاط غير ملموس يشبع حاجات ورغبات العملاء.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة

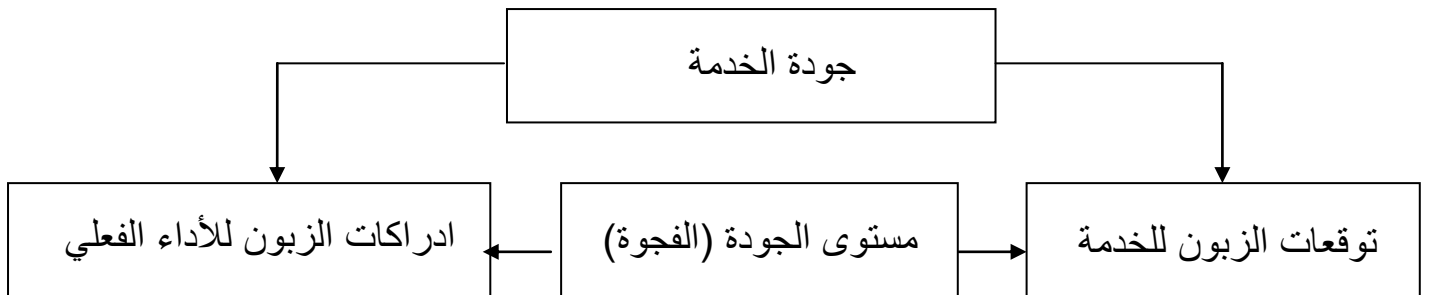
وقد وردت تعاريف كثيرة لجودة الخدمات منها ما يشير إلى أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة او أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وادراكاتهم للأداء الفعلي لها".

ويرى كل من Russel&Taylor أن جودة الخدمة هي "مجموعة خصائص الخدمة القادرة على إشباع حاجات معينة".

أما Davis&Lezzoni فيرون بأنها "تطابق الخدمة لتوقعات وتفضيلات الزبائن".

وعرف Kolter جودة الخدمة أنها "مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن".³

وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة Quality service من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية. وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:



الشكل (1-2): مفهوم جودة الخدمة⁴

¹ علي محمد حسن بني مصطفى، اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية، الناشر المنهل، الاردن، 2017، ص101.

² تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص20.

حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، دراسات في اثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية في جامعة ديالى، العراق، 2015، ص29.

⁴ فاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2006، ص90.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا القول بان جودة الخدمة هي مجموعة الخصائص التي تتفاعل مع بعضها البعض لتتوافق مع تفضيلات الزبائن وتعني قياس مدى توافق الأداء الفعلي مع احتياجات العملاء.

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة

إن لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار. ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فان الزبائن والعاملين يتعاملون معا من اجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المنظمات الاهتمام بالعاملين والزبائن معا. لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يأتي:

1- نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، وما زالت المؤسسات الخدمائية في نمو متزايد ومستمر.

2- ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها. لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3- فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة و يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تقدم الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من اجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.¹

¹ حيدر شاكر نوري، مرجع سبق ذكره، ص25

المبحث الثاني : أبعاد، مؤشرات ونماذج جودة الخدمة.

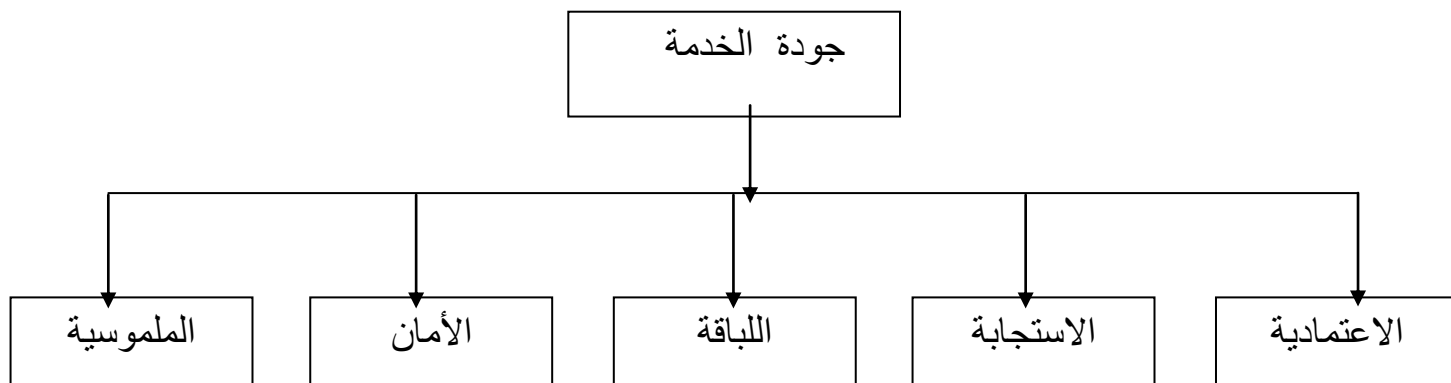
المطلب الأول : أبعاد جودة الخدمة.

بعد عدة دراسات معمقة توصل مجموعة من الباحثين إلى الأبعاد التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وادراكهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة ، وتم تحديدها في عشرة أبعاد رئيسية وهي كالتالي :

- (1) الاعتمادية Reliability: وتعني الاتساق في الأداء وانجاز الخدمة الموعدة بشكل دقيق يعتمد عليه.
- (2) الاستجابة Responsiveness: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد و رغب المنظمة في تقديم المساعدة للزبون او حل مشاكله المحددة؟ هل الإدارة مثلا قادرة و مستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها و تدخلها لتذليل هذه المشكلة؟
- (3) الجدارة Competence: وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل امثل وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة فان المستفيد غالبا ما يلجا إلى معايير مثل الكفاءات العملية او عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة و جودة خدماته.
- (4) الوصول للخدمة Accessibility: لا يتضمنها البعد الاتصال فحسب ولكن كل مأمّن شأنه ان يبسر من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة و ملائمة موقع المنظمة.
- (5) المصداقية Credibility: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها مما يترتب عليه ثقة متبادلة.
- (6) الأمان Security: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك او المخاطرة.
- (7) الاتصال Communication: اي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات او الاعتراضات المقدمة لأجراء التعديلات المطلوبة وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد.
- (8) درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد Understanding the Customer: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه مثلا كم من الوقت و الجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟ هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟.
- (9) الأشياء الملموسة Tangibles: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة).¹
- (10) اللباقة Courtesy: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب وأن يتسم بالمعاملة الودية للزبائن ومن ثم فان هذا الجانب يشير الى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة و الزبون .

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 94 95.

إن هذه المعايير العشرة التي يعتمد عليها الزبون للتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة ان تكون مستقلة عن بعضها البعض بل أن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض وقد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض. هذا الشكل يوضح أبعاد جودة الخدمة:



الشكل (2-2): أبعاد جودة الخدمة.¹

المطلب الثاني : مؤشرات تقييم جودة الخدمة

إن الخدمات التي تسعها المؤسسات إلى تقديمها لعملائها يجب أن تكون ذات جودة عالية ، أي حسب توقعاتهم و تتوافق مع رغباتهم. لذا هناك العديد من المؤشرات والمعايير التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم وهنا على المؤسسات ان تكون على دراية وعلم بها. في هذا المطلب سنذكر أهم هذه المؤشرات.

الاعتمادية : وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدة به المؤسسة، اي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة فالعميل يتوقع ان تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها كان يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الاعتماد عليه.

مدى إمكانية و توفر الحصول على الخدمة : وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول الى مكان تقديم الخدمة .

الأمان : وهي تعتبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة تلقى الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة او غرفة فندق.² **المصداقية :** و تتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي انه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

¹ قاسم ناسف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص95.

² د.ابو بكر محمود الهوش، ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي، دار حميثرا للنشر وترجمة، 2018، ص300.

درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة): ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها وتزويده بالرعاية والعناية بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه.

الاستجابة: وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعدا وراغب في خدمة العملاء .

الكفاءة والجدارة: وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهاراتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذو مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسميا مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذو كفاءة وخبرة.

الملموسية: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم ففي كثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كتسهيلات المادية التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل.¹

الاتصالات: وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل والدور الذي يجب ان يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة فيجب إعلام العميل بما يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة فيجب عليه القيام به شرح الأضرار التي يمكن ان تلحقه إذ يلتزم بما طلب منه والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة. وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الاتصال بالعميل واضحة بالاعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح كان يطلب من المريض إتباع مجموعة الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.²

كما هو موضح في هذا الجدول:

¹ د.ابوبكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص302.

² د.ابوبكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص303.

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> ● جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة. ● التصميم الداخلي للمنظمة. ● حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة . ● المظهر اللائق لمقدمي الخدمات
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> ● الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة . ● تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء) ● معلومات دقيقة و صحيحة.
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> ● السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة . ● الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن . ● الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوي.
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> ● الشعور بالأمان في التعامل. ● الثقة بمقدمي الخدمات .
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> ● تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق . ● فهم و معرفة احتياجات الزبائن. ● ملائمة ساعات العمل. ● وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. ● تقدير ظروف الزبون و التعاطف معه. ● اللطف في التعامل مع الزبائن.

الجدول(1-2): مؤشرات تقييم جودة الخدمة.¹

¹ د.ابوبكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص303.

المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمات ليست عملية حسابية أو اختبار عملي بل الأمر أكثر صعوبة من ذلك، وتعتبر عملية مهمة جدا و ممكنة وهي السبيل لتحسين الخدمات التي هي أما نشاط المؤسسة الأساسي أو نشاطها الداخلي. ولهذه العملية هناك ما يسمى ب نموذج ServQual هذا ما سنوضحه في هذا المطلب.

نموذج ServQual :

بينت الدراسات إن نموذج الفجوة يبني على المقارنة بين التوقعات والادراكات. والتوقع هو بمثابة احتمال probability يحدده الفرد لأداء مهمة معينة وبمستوى جهد معين. أما الإدراك فهو تلك العملية الخاصة باختيارselection وتنظيمorganizing الأحاسيس sensations لكي يمكن أن تعطي خبرة واسعة ذات معنى بالنسبة للفرد. اي العملية التي يحافظ من خلالها الفرد على الاتصال والعلاقة بالبيئة وأي مكان آخر. وتكون نتيجة مقارنة قياس التباين والفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة للخدمة، أي نشوء فجوة كما هو محدد في الشكل (2-3) حيث يوضح خمس فجوات أساسية هي :

الفجوة الأولى: بين توقعات الزبائن وادراكات الإدارة لهذه التوقعات :

وتتكون هذه الفجوة من التناقضات discrepancies التي تنشأ بسبب مديري المنظمات الذين لا يفهمون ما يمكن أن يعتبره الزبائن جودة خدمة عالية. أي أنها تنشأ نتيجة فقدان إدارة المنظمة الفهم الكامل لكيفية صياغة الزبائن لتوقعاتهم على أساس عدد من المصادر كالإعلان والتجربة الماضية معها، والمنافسين والاحتياجات الشخصية، والاتصالات مع الأصدقاء وغير ذلك .

وعلى هذا فان معرفة ما يرغبه الزبائن ويتوقعونه هو الخطوة الأولى في تسليم جودة خدمة متميزة. حيث تعد هذه الخطوة هامة جدا، فهي تجعل المنظمة قادرة على تقديم الخدمات التي يدركها الزبائن والتي تجعلها متميزة في معرفة ما يتوقعه الزبائن. وبما أن الخدمات محددة بشكل واضح ولها أبعاد جودة ملموسة فان هذه الفجوة تكون اكبر في المنظمات الخدمية منها في المنظمات الصناعية. فعلى سبيل المثال إذا توقع زبون ما أن يتعامل المصرف مع حساباته بسرعة تامة ولم يلتزم المصرف بذلك فان الزبون في هذه الحالة سيحكم على جودة الخدمة في هذا المصرف بأنها سيئة.

الفجوة الثانية: بين ادراكات الإدارة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة :

وهذه الفجوة واسعة جدا، لان توقعات الزبائن معروفة لا يمكن تجاوزها وتخليطها بسبب الصعوبات في الاستجابة بشكل ثابت لطلبات الزبون، وبسبب غياب التزام إدارة المنظمة بجودة الخدمة. فالإدارة قد تضع مواصفات لجودة الخدمة او قد لاتنص عليها بوضوح، أو أنها قد تضع مواصفات جودة خدمية واضحة، ولكن من غير الممكن تحقيقها.¹

¹ رعد الصرن ،ادارة الجودة الشاملة، دار رسلان للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 508 509.

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة :

تشير إلى الفجوة أداء الخدمة، لأن تسليم الخدمة لا يلتقي المواصفات الموضوعية من قبل الإدارة، فإذا كانت هذه الإدارة سيئة يمكن أن تقود المنظمة إلى الفشل في تلبية مواصفات جودة الخدمة وقد يكون سبب ذلك بشريا او عطلا في التجهيزات المستخدمة.

وأحيانا تفهم الإدارة الزبائن وتضع مواصفات مناسبة، وتسلم المنظمة الخدمة، ولكنها لا تصل إلى توقعات الزبون، وان الاختلاف بين المواصفات الخدمية، والتسليم الفعلي للخدمة هو الفجوة بين الأداء والخدمة التي تظهر من خلال الموظفين غير القادرين وغير المستعدين على انجاز الخدمة بالمستوى المرغوب. ومن الهام ملاحظة إن تسليم الأفراد للخدمة لديه دور بالغ الأهمية حتى في حالة وجود إرشادات خدمية، ولكنها قد تحتوي على تغيير كبير في أداء الموظفين.

الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للزبائن حول تسليم الخدمة :

تظهر هذه الفجوة بين ما تتعهد المنظمة بتسليمه في الخدمة فعلا وبين الاتصالات المناسبة والدقيقة والإعلان والعلاقات العامة التي لا تفي بالغرض او التي تمثل بشكل خاطئ بالرغم من أهميتها في تسليم الخدمات على الشكل التالي:

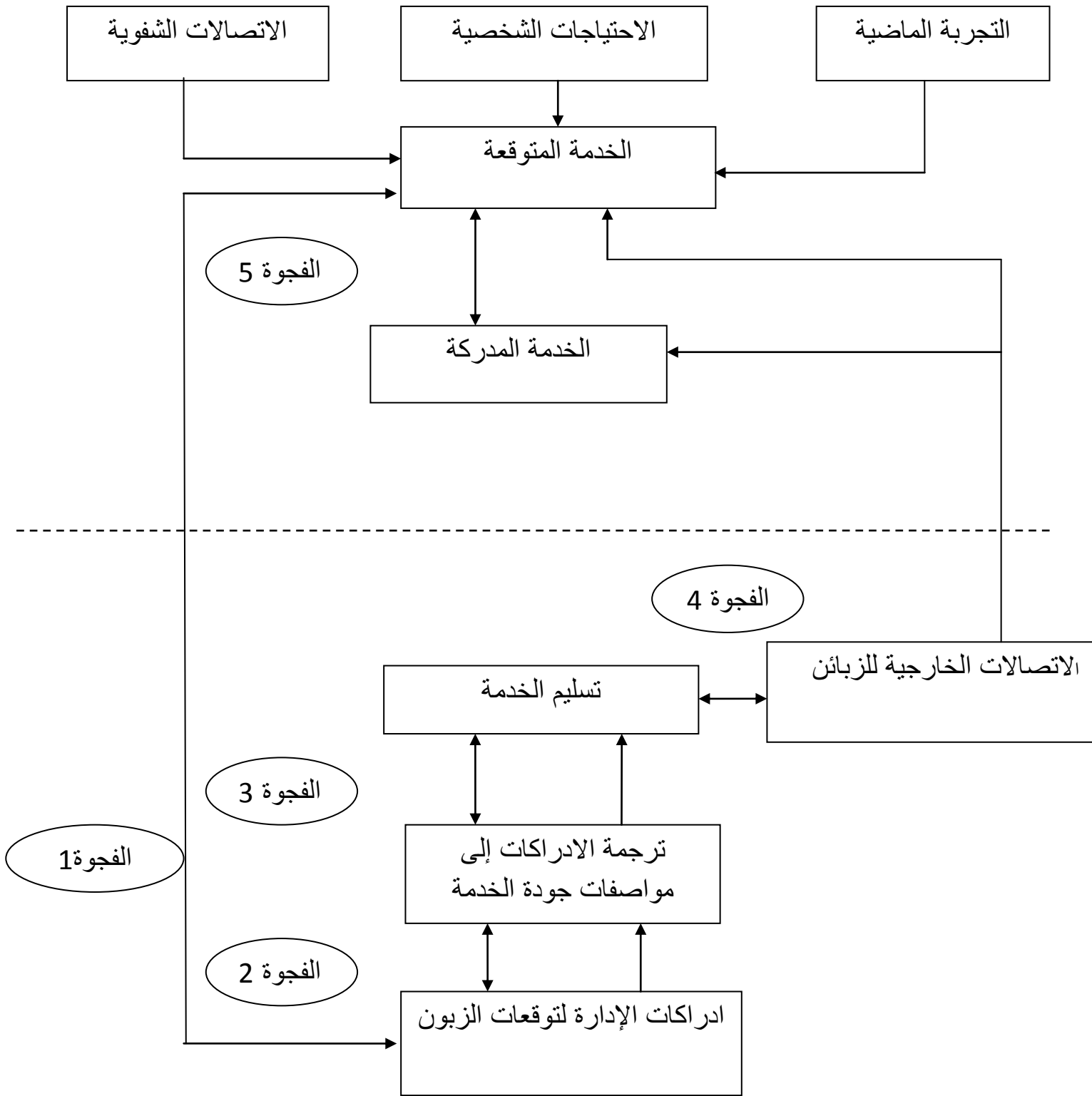
- إذا كانت التوقعات (E) اقل من الادراكات (P) أي $E < P$ فالجودة مفاجئة (مباغثة).
- إذا كانت التوقعات (E) تعادل الادراكات (P) أي $E = P$ فالجودة مرضية.
- إذا كانت التوقعات (E) اكبر من الادراكات (P) أي $E > P$ فالجودة غير مقبولة.

إن مقياس ServQual يبني على الافتراضات الثلاثة التالية :

1. ان الزبائن قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة.
 2. ان الزبائن قادرون على التمييز بين التوقعات والادراكات الحقيقية لمستوى الخدمة الفعلي الذي حصلوا عليه.
 3. وجود (22) سؤالاً تبني عليها خمسة أبعاد أساسية (الأشياء الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف).¹
- وبناء على الافتراضات السابقة يجب ان تسعى المنظمات الى تحسين جودة خدماتها باستمرار إيماننا بان هذا التحسن سيحقق رضا الزبون Customer Satisfaction مما يعكس اثاره على زيادة الأرباح والحصة السوقية.²
- وقد تم توضيح الفجوات في الشكل التالي:

¹ رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 509 510 511.

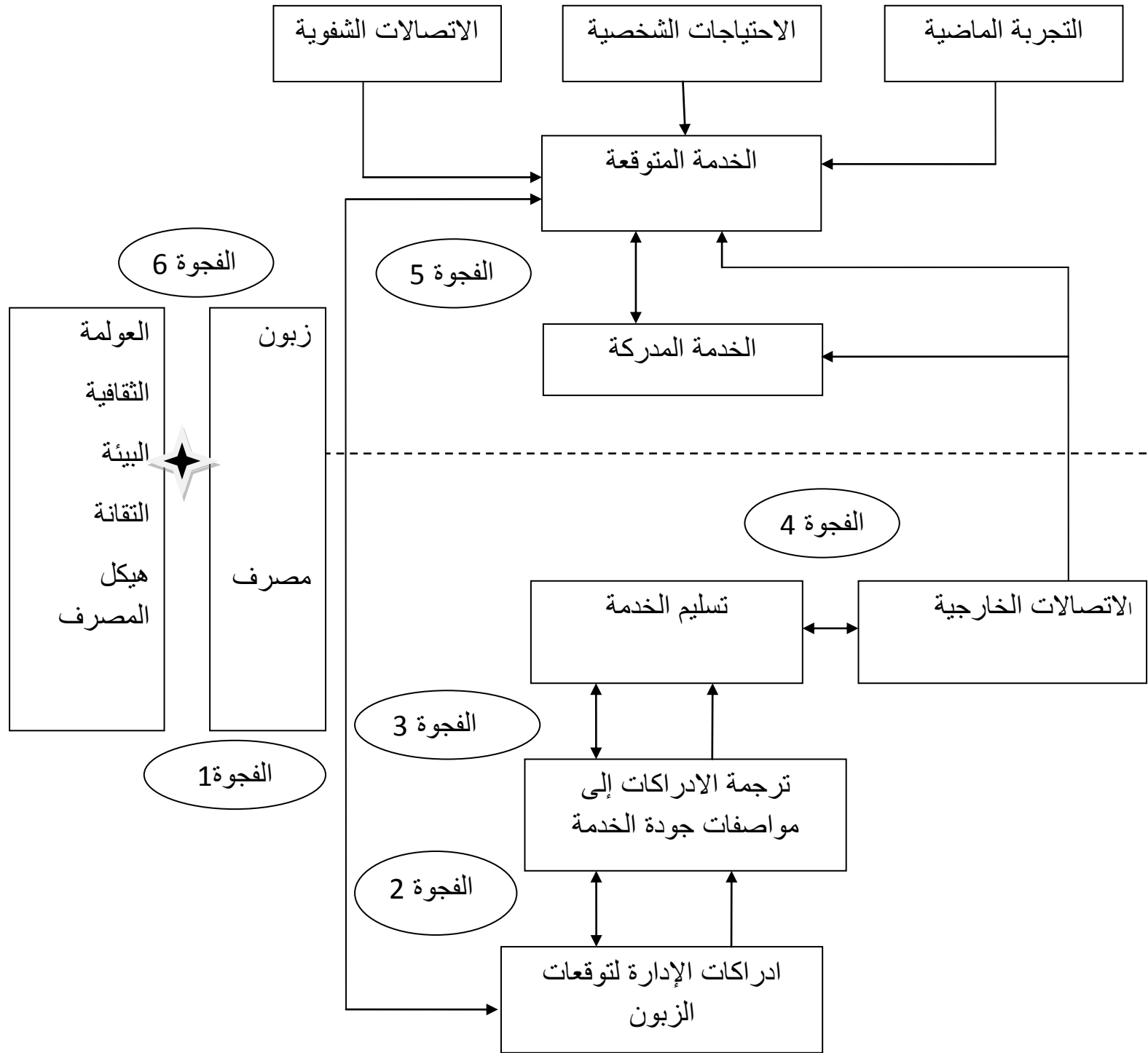
² رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 511 512 513.



الشكل (2-3): نموذج الفجوة¹

¹ د. بشير بودية، د. طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص 157.

ونتيجة لظهور العولمة حيث الفروقات الثقافية والتقنية والبيئية التنظيمية قد تم استحداث نموذج الفجوة وذلك لظهور فجوة سادسة وسمي بالنموذج المطور.



الشكل (2-4): نموذج الفجوة المطور في بيئة العولمة¹

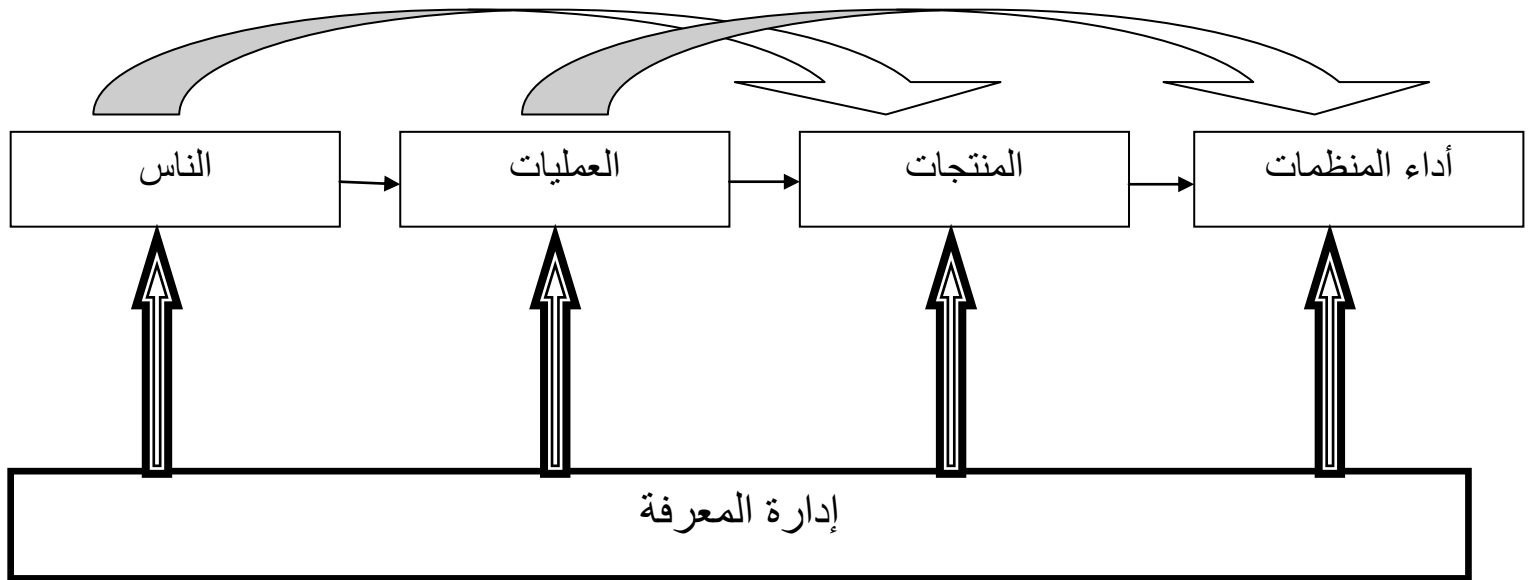
رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية الى المستوى العالمي دراسة نظرية (مجلة العلوم الانسانية)، العدد¹ السادس، سوريا، جوان 2004، ص10.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة

المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على المنظمة

في عصرنا الحديث تم تدارك أهمية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة، حيث تعمل هذه الأخيرة على التأثير في المنظمات وأداء المنظمات في عدة مستويات وهي كالتالي:

- (1) الناس People.
- (2) العمليات Processes.
- (3) المنتجات Product.
- (4) أداء المنظمات الكلي Organizational Performance.



الشكل (2-5): ابعاد تأثير ادارة المعرفة على المنظمة.¹

(1) تأثير ادارة المعرفة على الموظفين :

✓ التأثير على تعلم الموظفين:

التعلم هو تلك العملية التي يقوم بها الافراد بشكل دائم وثابت للحصول على معارف جديدة واكتساب مهارات تنعكس على سلوكهم وقيمهم وافكارهم .

فادارة المعرفة في المنظمات عنت بهذه المهمة وهي السعي الى تحسين تعليم الموظفين والحرص على اكتسابهم لمعارف جديدة في مجالات تخصصهم بشتى انواعها ، وذلك بعدة طرق كالتبرير الذي يعد عملية يتم بها تحويل

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 118 119.

المعارف الضمنية الى معارف تصريحية في اعداد تقاريرهم ،لتبقى هذه الاخيرة مرجع سابق يستفيد به الافراد الذين يتولون مشاريع اخرى ولذلك نظرا لما تحتويه من معارف جديدة.وتعد الاعمال الاجتماعية بما فيها عقد الاجتماعات والمناقشات غير رسمية و دمج الافراد مع غيرهم من خارج الشركة كلها طرق تساعد على اكتساب الخبرات.

✓ التأثير على تاقلم الموظف:

تعد المنظمات نظام مفتوح ياتر ويتاثر بمعطيات البيئة الخارجية فتعد عملية اشراك العاملين في المناقشات الحرة وجلسات الحوار سبيل يمكنهم من التاقلم والتكيف مع هذه المتغيرات التي تطرا على البيئة المحيطة في المستقبل وتجعلهم اكثر قابلية للتقليل هذا التغير وذلك بتوظيف المعارف القبلية المكتسبة. فادارة المعرفة تعمل جاهدا على تجهيز الموظفين للتاقلم بشكل كبير على الاوضاع الجديدة التي تطراالتاثير على الرضا و الامن الوظيفي للموظف:

الرضى والامن الوظيفي هو الشعور الايجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام اتجاه نفسه وعمله وذلك لتحقيقه لاحتياجاته ورغباته في عمله. وهو من الاهداف ارئيسية التي تسعى ادارة المعرفة لتحقيقها، فهذا يمكن الموظفين من اكتساب قدرات افضل على التعليم من موظفي الشركات الاخرى التي تفتقر لادارة المعرفة، ويصبحوا افضل استعدادا لتغيير وذلك بسبب اكتسابهم للمعرفة وتحسين مهاراتهم وتحسن قيمتهمفي السوق نسبة الى غيرهم من موظفي الشركات.

(2) تاثير ادارة المعرفة على العمليات :

تساهم ادارة المعرفة في تحسين وتطوير مختلف العمليات والتعاملات في المنظمة كعمليات التسويق والانتاج، المحاسبة والهندسة وعملية العلاقات العامة.

✓ التأثير على عملية الاستعداد للعمل:

ان ادارة المعرفة الفعالة تساهم بشكل كبير في توفير المعلومات التي يحتاجها اعضاء المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ولتقليل الحاجة الى تعديل الخطط، والعكس صحيح فاذا كانت ادارة المعرفة عاجزة او فقيرة فهذا يعود بالسلب على المنظمة ويوقعها في اخطاء الماضي ولا تكون هناك رؤية مستقبلية للمشاكل. فادارة المعرفة تعنى باختيار الاعمال المناسبة لكل موظف وهي الركيزة التي بفضلها تكون المنظمات اكثر جاهزية .

☒ التأثير على فاعلية العملية:

تستخدم ادارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات كالانترنت في اداء عملياتها وهذا يعود عليها بالايجاب لترتفع عائداتها وتقل تكاليفها فكلما كانت التكنولوجيا متطورة كلما زادت من قدرتها على التكيف داخل المنظمة وخارجها، وعلى رفع فعاليتها لتصبح اكثر انتاجية.¹

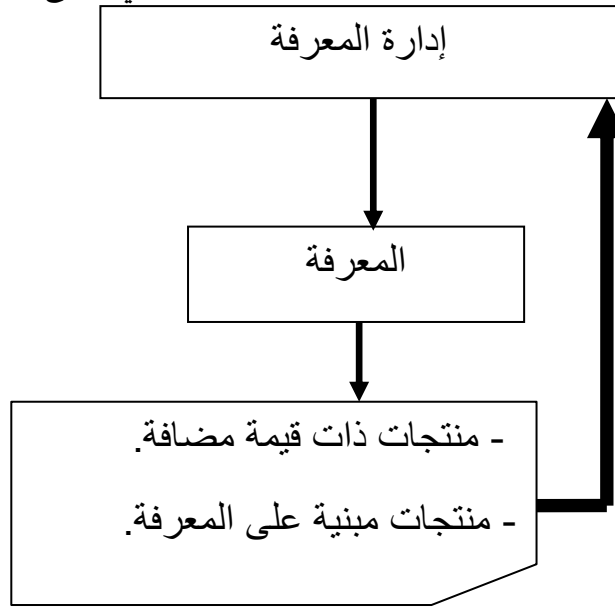
¹ خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 119 120.

☒ التأثير على عملية الابداع :

ان اشراك الافراد داخل المنظمة ومشاركة المعرفة معهم يولد الرضى لديهم مما يجعلهم اكثر قابلية للادلال باراهم التي قد تكون حلول ابداعية لمشكلة ما ويمكنها هذا ايضا من تطوير عملياتها الداخلية والخارجية. فادارة المعرفة تعتبر من المنشطات لعملية العصف الذهني من اجل اكتشاف المخاطر والتهديدات والتي قد تطرا في المستقبل.

(3) التأثير على المنتجات :

ان منتجات الشركة قد تتاثر بفعل المعرفة او ادارة المعرفة ويمكن مشاهدة هذه التأثيرات عبر مظهرين هما اضافة قيمة للمنتجات ومنتجات مبنية على المعرفة. الشكل التالي يوضح هذا:



الشكل(2-6): تأثير إدارة المعرفة على المنتجات.

✓ تأثير إضافة قيمة للمنتجات :

تسعى إدارة المعرفة دائما إلى تحسين منتجات وخدمات المنظمة المقدمة لتكون أفضل مما كانت عليه سابقا و ذلك بخلق لقيمة المضافة .

✓ التأثير على المنتجات المبنية على المعرفة :

لإدارة المعرفة تأثيرا كبيرا على المنتجات و التي تكون مبنية ومصنوعة من المعرفة (مثل الاستثمارات وتطوير البرمجيات). إن المنتجات المبنية على المعرفة تلعب دورا هاما في كثير من الأحيان في شركات التصنيع التقليدية، على سبيل المثال هناك شركات SUN للحسابات الالكترونية قد حسنت من مستوى خدمة الزبون وذلك بوضع حلول لمشاكل الزبائن في قاعدة بيانات مشاركة للمعرفة.¹

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص123 124.

- ✓ التأثير على أداء المنظمة:
- ✓ التأثير المباشر على أداء المنظمة :

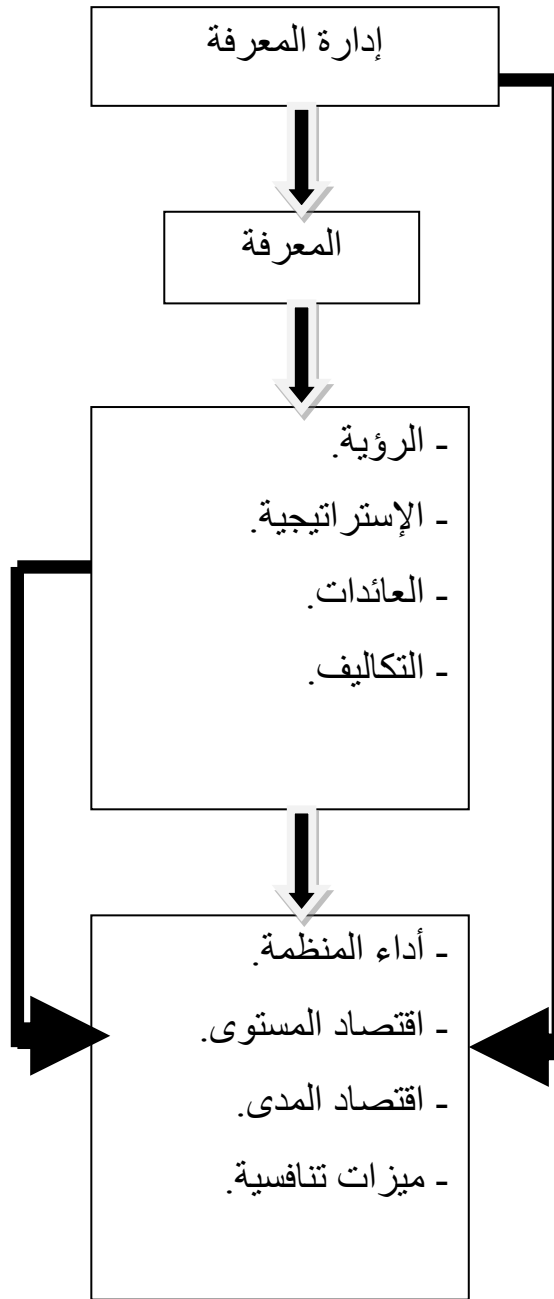
تعتمد إدارة المعرفة التأثير المباشر في المنظمة حين يتم استخدام المعرفة لإنتاج منتجات جديدة تزيد من عائداتها المالية، ويعتمد أيضا هذا التأثير عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري ويتعلق هذا بالعائدات المالية أو التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح بإستراتيجية رؤية المنظمة. وتلاحظ نتيجة هذا التأثير على العائدات المالية من استثمار الشركة في المشاريع.

- ✓ التأثير غير المباشر على أداء المنظمة :

هناك عدة نشاطات تكون مرتبطة مع رؤية إستراتيجية وعائدات وتكاليف المنظمة بشكل غير مباشر في هذه الحالة يكون تأثير إدارة المعرفة غير مباشر على أداء المنظمة. يحصل هذا التأثير على سبيل المثال لغرض القيادة الإدارية الفكرية في مجال العمل وأيضا يحدث هذا التأثير على أداء الشركة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى المنافسين وشركاء العمل وعلى عكس التأثير المباشر فان التأثير غير مباشر لا يمكن أن يكون متعلقا بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة.¹

الشكل التالي يلخص التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لإدارة المعرفة والمعرفة على أداء المنظمة:

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 125.



الشكل (2-7): كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة.¹

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في ضمان جودة الخدمة

نموذج ضمان الجودة:

إن عملية التحكم بالجودة تتطلب كثيرا من المراقبة لأداء فريق العمل لضمان تحقق الجودة حسب المقاييس والمعايير والإجراءات، حيث في نهاية كل مرحلة يجب أن يتم قياس ما تم تحقيقه و مقارنته مع المعايير والمقاييس

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 126 210.

المعتمدة في المؤسسة ومدى مطابقة ما تم مع هذه المرحلة وأيضاً في نهاية المشروع وعند تسليم النتائج لابد من إجراء عملية القياس مدى امتثال نتائج المتحصل عليها إلى مواصفات الجودة.

ويضم نموذج عملية ضمان الجودة مايلي:

1- التخطيط للجودة.

2- مراقبة الجودة.

3- المقاييس والمعايير المتبعة لقياس الجودة.

1/التخطيط للجودة:

تعتبر مرحلة تخطيط الجودة من المراحل المهمة في عملية ضمان الجودة حيث يتم فيها تطوير وإصدار خطة تتضمن كل العمليات المطلوبة وكمياتها مع شرح ووصف تفصيلي على كيفية تقييم وقياس هذه العمليات طبقاً لمعايير ومقاييس الجودة حيث تعرف هذه الخطة في النهاية المعاني الحقيقية لتحقيق الجودة في عمليات تقديم الخدمة.

خطة الجودة لابد أن تتضمن عملية اختيار المعايير والمقاييس المناسبة والتي تكون مناسبة للخدمة الذي سوف يتم تقديمها، حيث أن كل معيار جديد لابد أن يتضمن منهج وأدوات جديدة لكي يتم تطبيقها عند تقديم الخدمة.

يجب أن تتضمن خطة الجودة المكونات التالية:

- تقديم الخدمة: وهي عملية وصف للخدمة المقدمة و الجودة المتوقعة لهذه الخدمة.
 - وصف العملية: وصف لعملية التطوير والتنفيذ والتي يجب أن يتم تطبيقها أثناء تنفيذ الخدمة.
 - أهداف الجودة: أهداف الجودة والخطط للخدمة يجب أن تتضمن تعريف و تبرير للصفات و السمات التي يجب أن تتصف بها الخدمة.
 - المخاطر و إدارة المخاطر: المخاطر الأساسية والتي من الممكن أن تؤثر على جودة الخدمة و الخطوات الفعالة التي لابد من القيام بها لمعالجة هذه المخاطر.
- من الواضح أن خطط الجودة تختلف في التفاصيل والمعايير والمقاييس وذلك على حسب طبيعة الخدمة و نوعها، لذا يجب إبقاء خطط الجودة مختصرة قدر الإمكان لسهولة الفهم من طرف الأفراد الذين لهم علاقة بتطوير الخدمة.¹

¹ د.خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 210 211.

2/ مراقبة الجودة:

عملية مراقبة ومتابعة الجودة تتضمن مراجعة كل النشاطات والإجراءات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخدمة، حيث يتم مراقبة تطبيق المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسة و مدى الامتثال و الالتزام بها، لابد من التأكد من عمليات التوثيق في كل مراحل تقديم الخدمة، ومن الممكن استخدام التقنيات الحديثة والبرمجيات ذات الفعالية العالية في قياس ومراقبة الجودة لكثير من الخدمات.

3/ المقاييس والمعايير المتبعة لقياس الجودة:

إن عمليات مراجعة الجودة و تدقيقها تعتبر عملية مكلفة ومستهلكة للوقت و الجهد و المال، إلا أنها تضمن أن يتم تقديم خدمة ذات جودة عالية، لذا من المهم أن يتم تسريع عملية المراجعة باستخدام أدوات وذلك لجعل عملية التدقيق والاختبار محسوبة ومؤتمتة تؤدي عملها بشكل فعال وسريع، حيث تسعى هذه المقاييس إلى اشتقاق قيم رقمية او عددية لبعض الخصائص او السمات التي تحقق الجودة حيث تتم عملية مقارنة هذه الأرقام مع بعضها البعض ومع الأرقام اللازم والامتثال بها والتي تحقق الجودة وقياس نسبة الجودة للخدمة النهائية.¹

المطلب الثالث: التحديات الأساسية لإدارة المعرفة وأخطاها.

رغم الاهتمام الذي أخذته إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة إلا أنها ظهرت صعوبات وتحديات وأخطاء لها.

1/التحديات الأساسية لإدارة المعرفة: حيث تتمثل هذه التحديات في مايلي:

التحدي الأساس: الذي يواجه المتعامل بإدارة المعرفة هو توضيح ماهية إدارة المعرفة هو توضيح ماهية إدارة المعرفة وكيفية يمكن لها أن تفيد بيئة المنشأة كمدخل للمباشرة في العمل، فالمتعامل بإدارة المعرفة يجب أن يتواءم مع ثقافة المنشأة، إذ أن الثقافة المنظمة تحدد المجالات السلوكية اليومية الرئيسية للعاملين.

والتحدي الأخر: هو تقييم جوهر المعرفة من قبل الأقسام والعاملين فاحد مصادر التقييم هو في مقارنة عوائد مبادرات إدارة المعرفة، والنظر إلى الإنسان كأصل استثماري كما الحال مع التقنيات.

التحدي الثالث: يكمن في تعلم كيفية الاستحواذ على المعرفة و إجراء عملياتها والتصرف بها، فإدارة المعرفة يجب أن تسمح ليس بخزن المعلومات وحسب، وإنما في التعرف على إلية الوصول إلى القرارات أيضا. وان تحويل المعرفة إلى فعل يتطلب النقاط المعلومات ذات الصلة بالمنظمة المعنية، فالمنظمة عليها أن تدمج إدارة المعرفة في نسيجها الثقافي.²

التحدي الرابع: هو أن إدارة المعرفة تقوم بمخاطبة المساحات المهملة الصامتة من المشاركة الجماعية، فالقبليات المشتركة السليمة يعني مساندة العاملين على الإسهام في المعلومات المطلوبة لكل أنواع المشاريع فضلا عن الكفاءة

¹ د.خضر مصباح اسماعيل طيبي، مرجع سبق ذكره، ص 212

² أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 72 73

و الإنتاجية فان الفائدة الحقيقية للمشاركة هو الإبداع كنتاج طبيعي للعمل الجماعي المشترك في المنظمة. إن تطوير الإبداع هو لب إدارة المعرفة، وان التقنيات تمكن من ذلك، من خلال لقاءات و نقاشات الحوار "الجات" ومن خلال الاجتماعات التي تستعمل تقنيات المعلومات الأخرى.

التحدي الخامس: هو مواصلة البحث في إدارة المعرفة واستيعاب القابليات الراهنة، وإن الباحث عليه أن يكتشف طرائق الجمع والخزن والتعامل وتوزيع المعرفة وفقا لخصوصية هيكل الشركة وعملياتها. إن عمليات إدارة المعرفة تعني التعاون والالتزام إزاء التغيير. والمنظمة عليها الفعل وفقا لما تتعلمه والتكيف له باستمرار إزاء البيئية الدينامكية لاستغلال فوائد مبادرات إدارة المعرفة دون الالتفات إلى الوراء الذي يعدو تقليديا.

والتحدي الأخير: هو كيفية التعامل مع المعرفة الكامنة من خلال التعلم التنظيمي ولسوء الحظ فان الوقت ينقضي في التعامل المعرفة الصريحة، فالمعرفة الكتمنة عصية على الشرح، لهذا هي صعبة الترميز والنقل والمساهمة .

2/أخطاء إدارة المعرفة والصعوبات التي تواجهها:

في دراسة أعدها Fahey&Prusak غطت حوالي مئة مشروع معرفي، كشفت عن احد عشر خطأ كبيرا والأكثر شيوعا في إدارة المعرفة وهي:

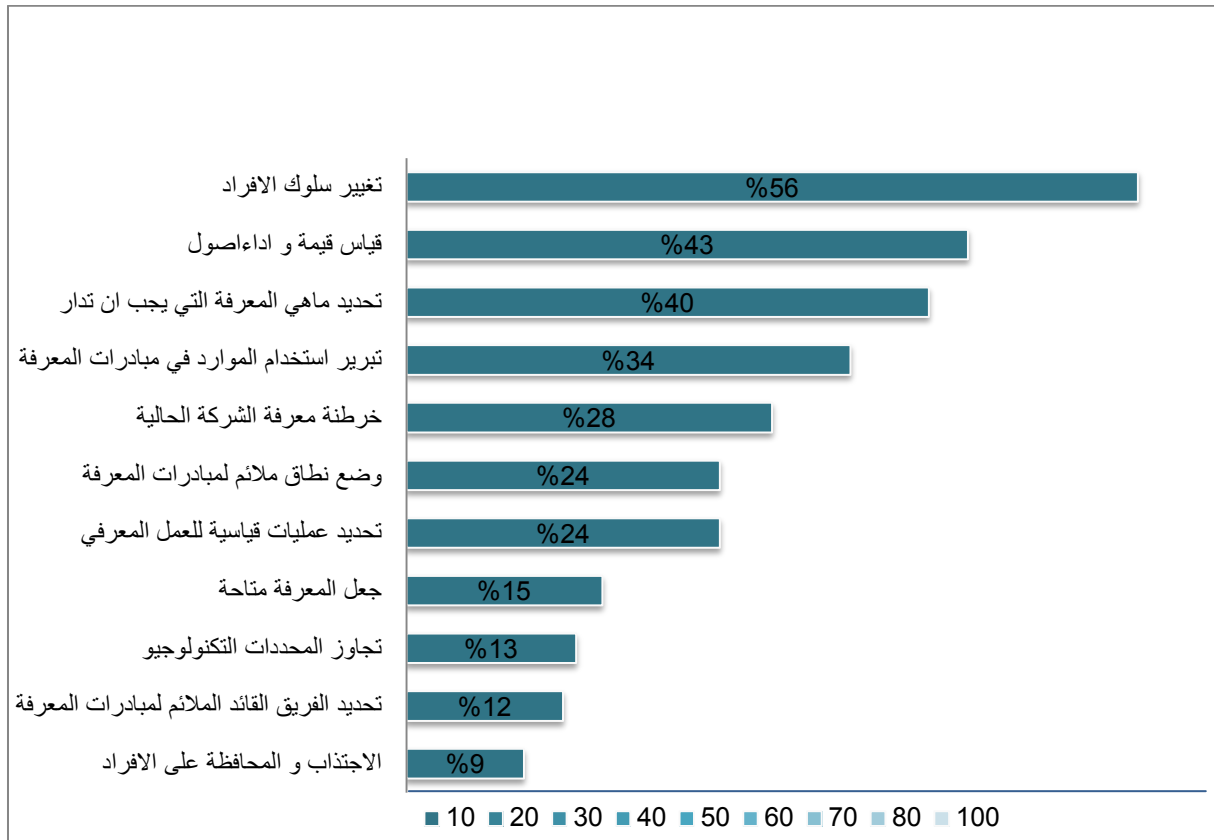
- الخطأ الأول/ عدم تطوير تعريف عملي للمعرفة.
- الخطأ الثاني/ التأكيد على رصيد المعرفة على حساب تدفق المعرفة.
- الخطأ الثالث/ رؤية المعرفة يشكل أساس كوجود خارج رؤوس الأفراد.
- الخطأ الرابع/ إهمال الوسيط الأساس كوجود خارج رؤوس الأفراد.
- الخطأ الخامس/ إعطاء القليل من الاهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية.
- الخطأ السادس/ فصل المعرفة عن مستعملها.
- الخطأ السابع/ تدهور التفكير.
- الخطأ الثامن/ التركيز على الماضي و الحاضر و ليس على المستقبل.
- الخطأ التاسع/ الإخفاق في معرفة التجريب.
- الخطأ العاشر/ الاتصال التكنولوجي بديلا عن التفاعل الإنساني.
- الخطأ الحادي عشر/ البحث لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة.

و هنالك حالات كثيرة من الإخفاق في إدارة المعرفة تعود غالبا إلى نقص في دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وعدم تقديم الحوافز العاملين فيها.¹

¹ أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 72 73 74 75.

وقد أكدت دراسة مركز أرنت يونغ "Ernest&Young Centre" لابتكار الأعمال التي غطت 431 من الشركات الأمريكية والأوروبية على أن الصعوبات الأساس التي تواجه إدارة المعرفة استنادا لإجابات المديرين التنفيذيين هي على وفق الأهمية تغيير سلوك الأفراد، قياس قيمة و أداء أصول، تحديد ماهي المعرفة التي يجب أن تدار، تبرير استعمال الموارد في مبادرات المعرفة... الخ

و الجدول (2-2) يوضح تسلسل هذه الصعوبات على وفق النسب المئوية للإجابات:



الجدول(2-2): تسلسل صعوبات إدارة المعرفة.¹

¹ أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 75 76.

خلاصة :

لقد ارتبط نجاح المنظمات وتقدمها بإدارة المعرفة فهي تعد الركيزة والداعم الأساسي لها وذلك لما توفره من موارد معرفية ذات المصادر المختلفة كما تمكّنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. وعجز إدارة المعرفة عن تقديم المعارف اللازمة والمطلوبة قد يؤدي إلى صدام كفاءات وفاعلية عمليات المنظمة مما يؤدي بها إلى فقدان قدراتها ومركزها التنافسي.

من جانب آخر يمكننا تقييم أداء المنظمات من خلال قياس جودة خدماتها ،ولتتحقق هذه الأخيرة لابد من توافر المعارف اللازمة لها والمتعلقة برغبات واحتياجات العملاء هذا ما يفسر وجود علاقة جد قوية بين جودة الخدمات وإدارة المعرفة. فالمؤسسات الحديثة تهدف إلى تحقيق الجودة في نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة خاصة في اقتصاد السوق الذي يتطلب الجودة ومستوى عال من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث

في ظل التغيرات السريعة التي تفرضها البيئة الاقتصادية على المؤسسات، خصوصا المؤسسات الخدمائية التي شهدت عدة تغيرات وتحديات وتطورات سريعة في محيطها مما فرض عليها مواجهتها عن طريق تطوير أساليب وأنظمة تسييرها من خلال انتهاج مداخل أكثر حداثة ومن أهمها مدخل إدارة المعرفة، التي تعتبر من ابرز طرق تحسين أداء المؤسسات الخدمائية وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

و بذلك جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وصمما في الواقع التطبيقي، ومن اجل إعطاء هذا البحث صورة أكثر وضوحا عن الموضوع، وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم ليكون ميدانا للدراسة، لما تملكه المؤسسة من مقومات تساعدنا في هذا البحث.

وانطلاقا من ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة اتصالات الجزائر.

نص قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء، مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر لتصبح بعد ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

حيث قامت بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003، ليسمح لها هذا بالتسيير الذاتي لدى كل المعاملات الاقتصادية اللوجيستية ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في السوق الجزائري. كما اعتبر مجمع اتصالات الجزائر مؤسسة متمركزة في سوق متغير ومفتوح تماما أمام المنافسة في حين تتضاعف الجهود المكرسة لإنشاء آليات للتكيف مع التغير التكنولوجي والمنافسة وامتلاك التكنولوجيا والمعرفة. كما شهدت الفترة الممتدة ما بين 2004 و2008 انجاز جميع الخطط لتوسيع وتحديث شبكة الاتصالات الصوتية والبيانات، وتأمين القدرة على حد سواء الأرضية والفضائية والكابل البحري أما على المستوى التجاري، مجمع اتصالات الجزائر يعمل على الاستماع و فهم احتياجات عملائه لإنتاج منتجات ذات جودة عالية في السوق ، وتطبيق التكنولوجيات الجديدة الرامية إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين ، كما قامت بإنشاء خريطة الطريق التي تنص على الاستغلال العقلاني للقدرات البشرية والبنية التحتية قاعدة واستحداث خدمات جديدة لاتصالات الجزائر التي لا تقتصر على الاتصالات الهاتفية. كما أن اتصالات الجزائر تهدف الى الانتقال إلى شبكة الجيل الجديد شبكة (NGN)، والتي هي عبارة عن بنية جديدة للاتصال بالشبكة. التي من خلالها سوف تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي (المردودية- الجودة- الفعالية ونوعية الخدمات) وقد سمعت هذه الأهداف الثلاثة المسطرة من طرف المؤسسة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجتمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسة اتصالات الجزائر وهيكل تنظيمها.

1/ إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر:

1- على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث التكنولوجيات (DWDM-IP/MPLS) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهيأة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

-البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

2- على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL,Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

3- على المستوى التنظيمي:تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

2/الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

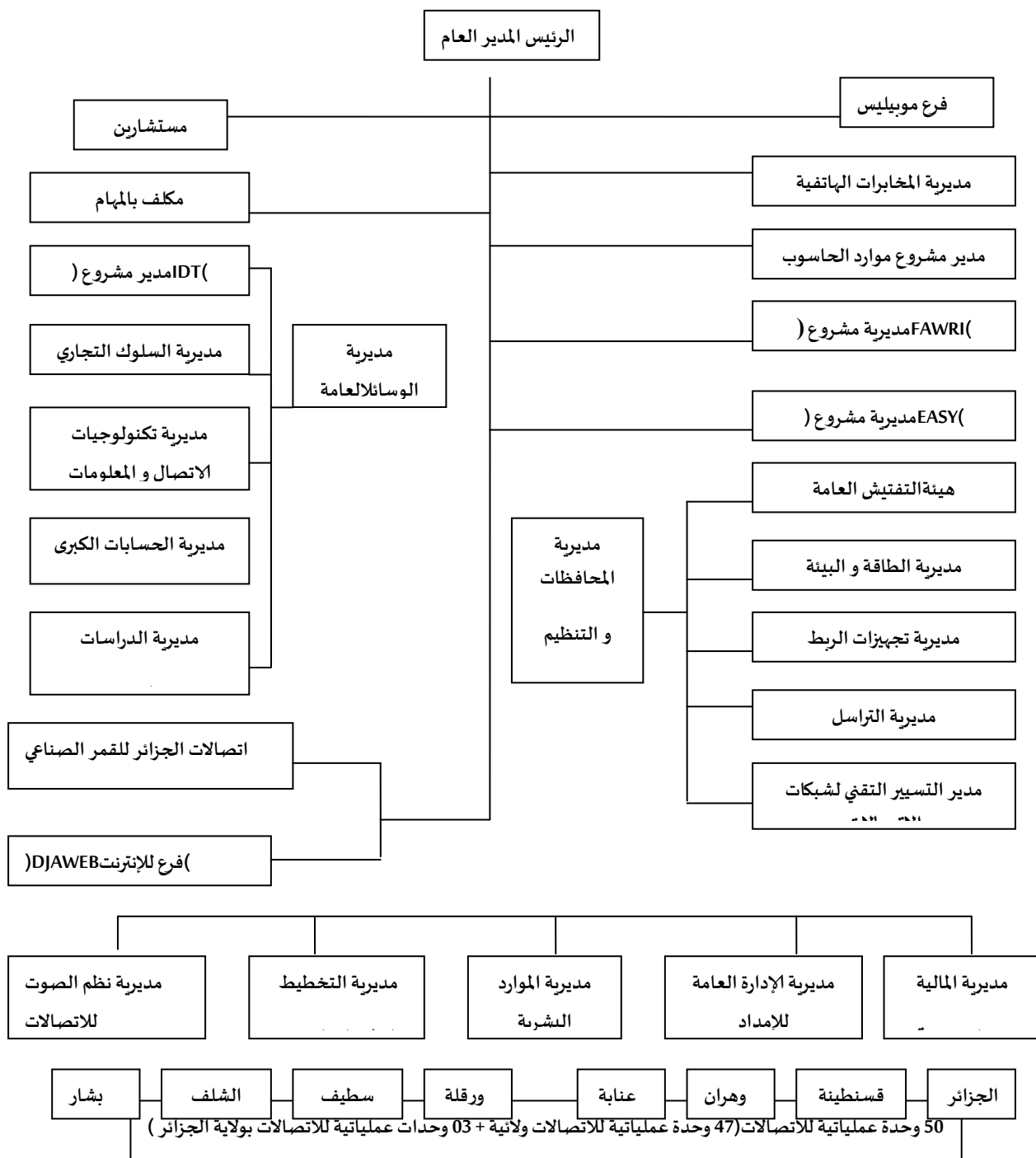
1-2- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

1-3- الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

1-4- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة تيارت.

فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل :



الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المصدر: Algérie telecom, 17-01- 2006, entreprise»organigramme direction générale.

المطلب الثالث: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات " عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:

● كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه،.....الخ.

● إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

● السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

المبحث الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

المطلب الأول: تعريف اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم.

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال :

- المر دودية.
- الفعالية.
- جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر.

كما تتمثل أهم أنشطة الشركة في:

- ✓ القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
 - ✓ تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.
- و بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.

- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

- من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.

- تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة، معطيات عددية، و الإعلام السمعي البصري.

- إنشاء و استغلال و تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.

- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان.

المطلب الثاني: تنظيم اتصالات الجزائر فرع مستغانم.

اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية، و إدارات و مديريات عملية في كل ولاية و مديريتين للمشاريع الأولى مكلفة بالإنترنت و الثانية بالاتصالات الخاصة.

اتصالات الجزائر تدخل ضمن التطور الاجتماعي و الاقتصاد الوطني عبر تقديم خدمات الاتصالات، تضع اتصالات الجزائر الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة والمؤسسات المدرسية.

دراسة السوق Marketing: هي نشاط تجاري لإبراز صورة الشركة و جلب الزبائن الأوفياء إلى نظام الإعلام الآلي GAIA System و الذي يسمح للزبون ب:

1- الحصول على (Guichet) خاص به على مستوى Acte (وكالة تجارية) حيث يستلم الطلبات و المعلومات الخاصة به.

2-إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية لمركز الصيانة Entretien و تركيب الخطوط الهاتفية (تسيير 0 ورق، gestion 0 papier).

3- تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الإنترنت.

4-مقياس المسيرة: التوظيف والتكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات، استعدادات مكتسبة،...).

● التكوين في اتصالات الجزائر: في سنة 2006-2007 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية مستغانم بمنح الفرصة للتكوين ل:190، أما في سنة 2007-2008 تم تكوين 51 عاملاً.

✓ تنص المادة 39 على:

" يلزم العامل بمتابعة دروس و أطوار و نشاطات التكوين أو تجديد المعارف..إن كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم يهدف إكتساب تأهيل ضروري للتحطم في المنصب، و تحسين المستوى أو تجديد المعارف، يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه طبقاً للقانون، و لأحكام النظام الداخلي الحالي."

✓ عن نفس المادة 39:

"إلزام العامل إذا تم تعيينه و الذي تسمح مؤهلاته و كفاءاته بذلك، بالمساهمة بصفة فعالة في نشاطات التكوين و تحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة."

● برنامج المؤسسة للتكوين:

تضع اتصالات الجزائر و في الإطار المحدد مايلي:

1- أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم و إمكاناتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تتطلب التطور المتوقع للتقنيات و المهن.

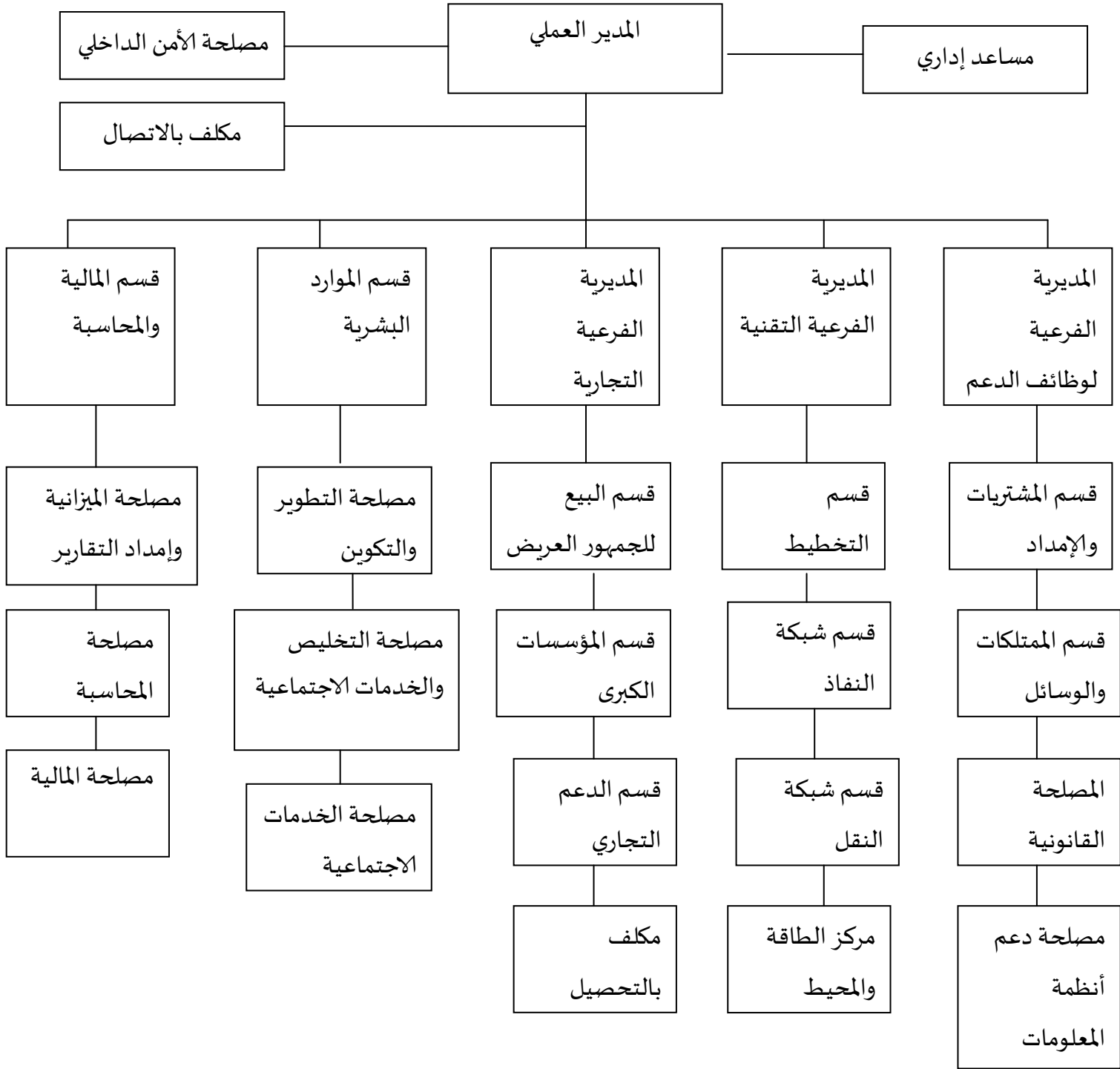
2- الدمج بعد التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها.

3- تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقديم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

4- من أجل إشتراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات إنجاز التكوين تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط مدى سنين عديدة و مع برمجة سنوية و يتم إعداده في مستوى الوحدات العمالية القاعدية ثم إثراء في المستوى المركزي، و عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 و من القانون رقم 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه.

المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لفرع ولاية مستغانم.

كأي مؤسسة تجارية تملك اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين الأطراف المكونة له من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، ومن هذا المنطلق سوف نستعرض هيكل التنظيمي خاص بالمؤسسة في الشكل التالي:



الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر فرع مستغانم.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول : القسم التجاري لاتصالات الجزائر لفرع ولاية مستغانم

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات و الخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها وفيما يلي سنعرض أهم المهام الموجودة القسم التجاري باتصالات الجزائر لولاية مستغانم والذي يعتمد بشكل كبير على ادارة المعرفة التي تمكنها من حصول على معارف المتعلقة بعملائها وذلك لتسهيل عليها مهامها :

ACTEL: تتمثل مهمة مدير ACTEL الرئيسية في :

- ضمان الأداء السليم للوكالة و رضا العملاء .
- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- ضمان تدفق المعلومات داخل الفرق (إحاطة ,مذكرات,الوصول الى بوابات المعلومات المختلفة,الخ).
- ضمان تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ إستراتيجية تسويق الشركة(التنقيب عن عملاء جدد, الأعمال ,الانتعاش.الخ) .
- تقييم احتياجات موظفي الوكالة من حيث التدريب و اقتراح خطة تدريب مناسبة .
- ضمان توفير المعدات و الأدوات اللازمة لعمل الوكالة التشغيل الآلي للمكاتب,المخزون المادي.
- العمل في تعاون وثيق مع الهياكل الأخرى في التشغيلية و المركزية.

1/قسم مبيعات المستهلك:

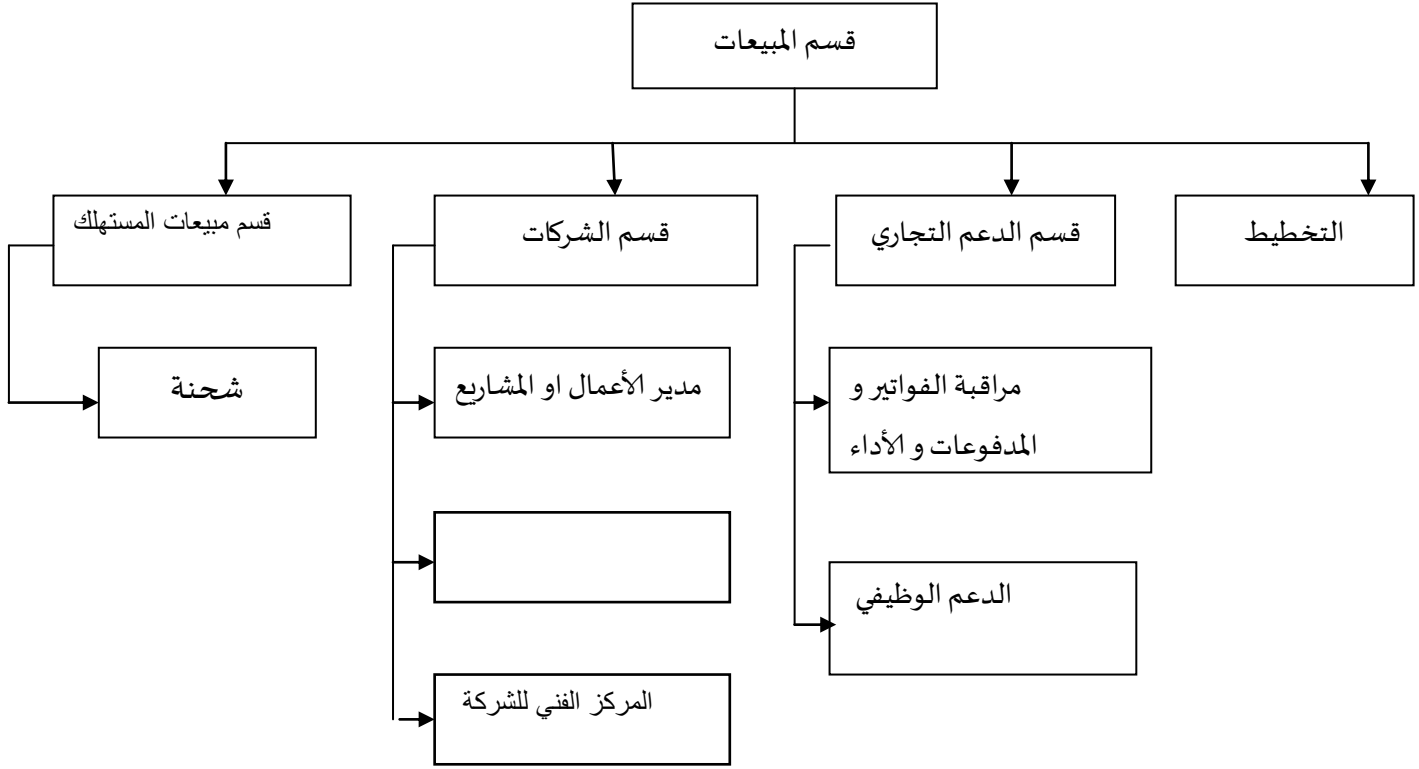
يضمن هذا القسم العناية الجيدة بالعميل طوال فترة عمله (ما قبل البيع, المبيعات وما بعد البيع) مما يتطلب هنا على لإدارة المعرفة أن تزود هذا القسم بالمعارف الضرورية حول الزبائن وكل ما يتعلق بهم .و يقوم بثلاث مهام رئيسية :

1. إدارة شبكة المبيعات والعلاقة بين العملاء وهذا يشمل الضمان السليم لهياكل المبيعات (الموارد البشرية والمادية) ومراقبة و معالجة الطلبات.

المبيعات و التنقيب :يتضمن ذلك إنشاء العملية اللازمة لترويج المبيعات و التنقيب عن عملاء جدد من اجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية .

2. إدارة المخزون: وهذا يشمل ضمان توريد منتجات الوكالات التجارية و توقيع الاحتياجات.

- يتم تحديد الموظفين اللازمين لهذا القسم وفقا للمعايير المفصلة في الجدول التالي :



الشكل (3-3): الهيكل التنظيمي خاص بقسم التجاري.

2/ قسم الدعم التجاري : يعمل هذا القسم على تقديم الدعم العملاء وذلك باكتشاف الأخطاء وإصلاحها لطلباتهم و حالة حسابات العملاء و المشاكل المتعلقة بالمبيعات وتوفير البيانات وتحليلات ويعمل أيضا على تطوير ومراقبة مؤشرات الأداء ورد على استفسارات العملاء ومراجعة طلباتهم لضمان خدمة عملاء مميزة، تقديم اقتراحات لتحسين عمليات البيع إلى غير ذلك من مهام.

3/ المكلف بالتحصيل: تتمثل مهامه في تذكير العملاء المتخلفين عن السداد وتأكيد من ان المدينون يدفعون متاخراته موفقا للجدول الزمني. يعمل أيضا المكلف بالتحصيل على جمع البيانات لمديري الائتمان وتقديم التقارير المالية.

المطلب الثاني: أنظمة اتصالات الجزائر لفرع ولاية مستغانم.

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف اتصالات الجزائر لولاية مستغانم ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع الموظفين استخلصنا وجود عدة أنظمة مستعملة

لنقل المعلومات للزبائن وهو الدور الرئيسي لاتصالات الجزائر، وتعمل هذه الأخيرة على انتقاء أحسن وأفضل الأنظمة المعلوماتية داخل وخارج السوق الجزائرية وذلك من اجل تحسين جودة خدماتها ولانتقاء هذه الأنظمة تعتمد اتصالات الجزائر على :

- ✓ الجودة .
- ✓ السعر .
- ✓ الشرط الجزائي .
- ✓ مدة الصلاحية .
- ✓ طريقة العمل .

أنواع الأنظمة المستعملة في اتصالات الجزائر لولاية مستغانم:

✓ Email: ويعتبر وسيلة من وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة حيث يسهل عملية التواصل بمختلف أنواعه العمودي والأفقي.

✓ NGBSS: نظام معلوماتي يستخدم لتخزين كل المعلومات وتسهيل جل العمليات التجارية والمالية وضمان السير الحسن و الأسرع لمختلف المتطلبات والاستعمالات لدى الزبائن. تم اعتماد هذا النظام سنة 2018 من طرف هواوي.

✓ Le racle : بنيت قواعد البيانات لنظام المعلومات بقواعد المعطيات و هو نظام قوي كما يقبل لغة البرمجة الاستعلامية التي تسمح بمحاورة قواعد البيانات بسلاسة.

✓ OSS: نظام يستخدم لمعالجة المعلومات التي يستخدمها المشغلون لإدارة شبكات الاتصالات. يعمل على تنسيق خدمات العملاء و مواردهم و عملياتهم وأنشطتهم كما يساعد المشغلين على تصميم شبكات الاتصالات و تشغيلها و صيانتها وتوفير وظيفة مواجهة الشبكة أو عمليات الشبكة ويشمل هذا إدارة (ضمان) الأعطال وتنشيط العملاء (الوفاء) امن شبكة إدارة تكوين الأصول.

تعد هذه الأنظمة بمثابة الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة في تمكنها من الحصول على المعلومات و تخزينها لاستعمالها لاحقا هذا ما يسمى بالمعرفة. فاتصالات الجزائر تعمل بهذه الأنظمة لتضمن تنفيذ عملياتها على النحو الذي يرضي زبائنها ,كلما كان نظام جيد وفعال كلما كانت الخدمة المقدمة ذات جودة عالية.

المطلب الثالث : ضبط الجودة في اتصالات الجزائر

تسهر مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم الجودة في منتوجاتها رغم احتكارها للسوق الوطنية و هذا لحرصها على رضا المستهلك و تهيئة نفسها للدخول في السوق العالمية لخدمات الاتصال الذي يعرف تطورا باهرا. حيث يكون ضبط الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة العمالية لمستغانم عبر:

1- تطوير كفاءات الموارد البشرية: و هذا يكون بـ:

- التكوين: هو وسيلة تسيير الموارد البشرية التي تسمح بتزويد المؤسسة بالمواهب والكفاءات التي تعتبر هامة بالنسبة لها و ضرورية لتحقيق أداء جيد. هذا ما تطرقنا له في المادة 39 الخاصة بالتكوين، بالزامية العامل على متابعة الدروس و نشاطات التكوين و تجديد المعارف... إلى آخر المادة.
 - أنماط التكوين: المادة 50 تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة:
- المادة 1050: يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.
- المادة 250: يعد التحسين المهني و إعادة التأهيل المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات (الفرنسية، العربية، والإنجليزية... إلخ) لتحسين كفاءاته والسماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.
- المادة 9-50: يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.
- المادة 4-50: إنّ التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.
- أهداف التكوين:

1. اكتساب العمال مكافئات أو تحسينها يمكنهم من الأداء الجيد.
2. تلبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.
3. السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التجديد و التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل وفي الكفاءات العمالية وتدرجهم المهني عموما الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما توافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية و الاجتماعية المهنية.
4. المراقبة: و تتمثل أساسا في مراقبة المواظبة حسب المادة 13 يؤسس بكل هيئة المؤسسة نظام مراقبة (الإمضاء، التسجيل، الحضور... إلخ) حيث يلزم العمال بالامتثال لهذا النظام و يجب على العمال المرخص لهم بمغادرة مكان العمل، لأسباب مصلحة أو سبب شخصي أثناء حصة العمل أن يكونوا مصحوبين برخصة الخروج من طرف الفروع المختصة و المؤهلة لهذا و هذا لضمان تقديم خدمات في المستوى.
5. إلتزامات العامل ومسؤولياته: حسب المادة 23: يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري ب:

- تنفيذ المهام المنوطة لمنصب عمله و المهام التي تأمر بها الهيئة السلمية في إطار صلاحياتها و ذات العلاقة باختصاصاته مستعينا في ذلك بقدراته البدنية و الفكرية.

- إحترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة.

- الإمتثال للتنظيم و مقاييس العمل المحدد من طرف المؤسسة.

- يخضع العامل للتقييم الدوري في إطار النظام المقرر في هذا المجال حول كيفية تأدية المهام و الإلتزامات الناتجة عن علاقة العمال.

6- رضا الزبائن: لا تكون الجودة مضبوطة في أي مؤسسة سواء الخدماتية أو الإنتاجية مكتملا إلا عندما تحقق جودة هذه الخدمة أو السلعة رضا الزبون ومصحة الزبائن هي المسئولة عن هذا الجانب حيث تقوم بالتعامل المباشر مع الزبون إبتداء من تاريخ بيع المنتج عن طريق الوكالة التجارية و شديد الفواتير في مكتب الحسابات و صولا إلى مكتب النوعية التجارية التي تتكفل بالسهرة على إرضاء الزبون بأي صفة.

- حل مشاكل الزبائن: تتمثل هذه المشاكل في:

• خلل تقني في الهاتف.

• عدم وصول الفاتورة للمنزل.

• الإستهلاك الغير حقيقي.

عندما يصادف الزبون مشاكل كهذه فإنه يتصل بالوكالة التجارية لحلها حيث تستدعي الزبون و تطلب منه رفع شكوى إلى مصحة الزبائن عن طريق طلب يقوم المشرف على المصلحة بدراسة هذا المشكل فإذا كان خلل تقني يكلف المصلحة التقنية بتصليحه متجهة بذلك إلى منزل الزبون، أما إذا كان المشكل عدم وصول الفاتورة يطلب منه تقديم العنوان الصحيح و تقديم شهادة الإقامة، أما في حالة الإستهلاك الغير حقيقي فإن المؤسسة تلجأ إلى إجراءات توضيحية بإظهار الفاتورة المفصلة عن عدد المكالمات و سعرها.

- خدمات ما بعد البيع: مؤسسة اتصالات الجزائر تضمن خدمات ما بعد البيع للزبائن مثلا عند بيع منتج الإنترنت فإنها تقوم بإرسال فريق تقني يقوم بتركيب الكوابل الخاصة بهذه الخدمة في المكان الذي يريده الزبون سواء في المسكن، الشركة أو حتى في المحل الذي يعمل فيه و تترك له حرية الإختيار إذا كان يستطيع فعل ذلك بنفسه.

- إرضاء أكبر عدد من الزبائن: إن توصيل الهاتف العادي إلى المناطق النائية صعب لعدم توفر شبكة هناك و هذا لا يعني تخلي مؤسسة اتصالات الجزائر عن هذه الفئة بل قامت بإدخال تقنية لحل هذا المشكل و منحت خدمات الاتصال لجميع الشعب و هي تقنية الهاتف اللاسلكي أو ما يعرف بWLL الذي إنطلق سنة 2006 وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر انطلاق حملة إشهارية وطنية في كافة وسائل الإعلام كما قامت بتكوين فرق خاصة لزيارة العائلات في المناطق النائية لتعريفهم بالمنتج.

ونجحت المؤسسة في تحقيق هذا الهدف حيث أصبح الهاتف اللاسلكي WLL يحقق مبيعات تفوق الهاتف الثابت حتى في المناطق الحضرية.

الخطوط المستعملة و هي على التوالي:

- خط الجزائر اتصالات ساتيليت : ATS : Algeria Telecom Satellite وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.

- خط جواب : DJAWEB : وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الإنترنت لشركة اتصالات الجزائر . بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) و كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية. وهي موزعة كالتالي :

المديرية الإقليمية للاتصال الجزائر و تنظم كل من: الجزائر، البلدية، بوية، تيزي وزو، بومرداس .

المديرية الإقليمية للاتصال وهران و تنظم كل من: وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تموشنت، مستغانم .

المديرية الإقليمية للاتصال: قسنطينة وتنظم كل من : ورقلة، الأغواط، بسكرة، تمنراست، الوادي، غرداية، إيليزي .

المديرية الإقليمية للاتصال: سطيف و تنظم كل من : سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، برج بوعريج .

المديرية الإقليمية للاتصال بشار: و تنظم كل من: بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة.

المديرية الإقليمية للاتصال: عنابة و تنظم كل من: عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس.

المديرية الإقليمية للاتصال: شلف و تنظم كل من: شلف، تيارت، جلفة، مدية، عين الدفلة، تيسمسيلت، غليزان .

- تعتمد اتصالات الجزائر على عدة آليات بغية تحسين جودتها من بين هذه الآليات كآتي :

1. اختيار المادة الأولية ذات الجودة العالية في مختلف منتجاتها و كذلك وسائلها المستعملة في توفير و

تحسين الخدمة

2. البحث على آخر التكنولوجيات المتاحة والموجودة في السوق الوطنية او الخارجية وذلك لضمان الجودة

دائما في خدماتها .

3. تأخذ بعين الاعتبار كل متطلبات الزبائن و العمل على توفيرها و بأحسن نوعية او جودة.

4. الأخذ بعين الاعتبار المنافسين في مجال الاتصالات و العمل على تقديم الأحسن وبأسعار معتبرة في

السوق .

5. العمل على توفير خدمات ما بعد البيع و الحرص على تقديم الخدمة في أجال قصيرة لضمان دائمة الجودة.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على اثر إدارة المعرفة على المؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم، من خلال المقابلة التي أجريناها مع موظفي القسم التجاري والتي كانت تهدف إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة المقدمة. حيث تبين لنا مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين وتطبيق آليات جودة خدمة المؤسسة وكيفية تحقيق رضى الزبون وكسب ولائه مما يزيد الفرص لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من طرف المؤسسة

خاتمة

إدارة المعرفة أصبحت واقعا حتميا تفرضه التطورات الحديثة وضرورة إلزامية تتخذها المنظمات لترتقي بجودة خدماتها خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير ، اشتداد المنافسة ، تغير أذواق العملاء وتعدد حاجاتهم، لذا في دراستنا هذه قمنا في الجانب النظري بتسليط الضوء على إدارة المعرفة ومساهمتها في تحسين جودة الخدمة ولقد أعطت الكثير من النتائج الايجابية وهذا كان دافعا قويا لتبناها المنظمات وتهتم بها. غير أن فكرة ترسيخ إدارة المعرفة داخل المجتمع الجزائري يتطلب تحسيس الفرد بأهميته ودوره المهم في أحداث التغيير. فكانت هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة هذه البحوث التي تطمح لتعميم فكرة إدارة المعرفة في المنظمات .

نتائج الدراسة:

في دراستنا هذه قمنا بتسليط الضوء على أهم المواضيع في عصرنا هذا ولقد تمكنا من الإجابة على الإشكالية القائمة والمتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي سنلخصها في نقاط الآتية:

- أصبح لمن المهم و الضروري الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري ووسيلة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها.
- تمكن إدارة المعرفة الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة وهي تعد مصدر للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات و الخدمات المقدمة حاليا.
- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع و الابتكار و تقديم أشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم والحوار.
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية.
- تعتبر إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة.
- للجودة خمسة أبعاد ألا وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.

اقتراحات الدراسة :

بحسب ما تم التوصل إليه من استنتاجات نتقدم ببعض الاقتراحات والتي يمكن أن تكون بمثابة مساهمة متواضعة في مجال إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة وذلك على النحو التالي :

- ضرورة اهتمام اتصالات الجزائر بالاستجابة السريعة و تلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر على جودة الخدمات .
- ضرورة اهتمام اتصالات الجزائر بانشغالات و شكاوي زبائنها وأخذها بعين الاعتبار ومحاولة حلها فهذا له اثر كبير في نظر العملاء عند تقديم الخدمة.
- تكييف القوانين و تفعيل العمل بالضوابط الرقابية لتأمين عملياتها.
- ضرورة قيام اتصالات الجزائر بجراء دراسات لمتابعة كل ماهو جديد فيما يتعلق بتطوير وتحسين خدماتها.
- على اتصالات الجزائر أن تخلق جو من الطمأنينة والثقة في علاقتها بالعملاء .
- ضرورة سعي اتصالات الجزائر إلى توليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب وفتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات و الشراكات من شنه ان يساهم في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها.
- أن تعمل اتصالات الجزائر باستمرار على مراقبة جودة الخدمة المقدمة من خلال كفاءة وفعالية الأداء.

أفاق الدراسة :

أما عن أفاق الدراسة فلا ندعي السبق في معالجة هذا الموضوع ولكن نظرا لتشعب الموضوع فكل باحث تناوله من زاوية مختلفة مما يبقى المجال مفتوح لمعالجة جوانب أخرى منه، مكن اقتراح المواضيع الآتية :

- دور إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية.
- مدى تأثير إدارة المعرفة على فاعلية المنظمة.
- إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات.
- اثر جودة الخدمة على المنظمة .

قائمة المراجع...

- 1- أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجية إدارة المعرفة، طبعة1، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2016.
- 2- أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر وترجمة، 2018 .
- 3- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 4- بشير بودية، د.طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016.
- 5- تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 6- حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، دراسات في اثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية في جامعة ديالى، العراق، 2015.
- 7- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، الأردن ، طبعة1، 2018.
- 8- ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2015.
- 9- رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار رسلان للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 10- رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي دراسة نظرية(مجلة العلوم الإنسانية)، العدد السادس، سوريا، جوان 2004.
- 11- زكريا الدوري، مبادئ إدارة الأعمال: مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2011.
- 12- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، جامعة بشار، الجزائر.
- 13- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
- 14- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2019.
- 15- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا، دار المعترف للنشر و توزيع،، 2015 ط1، الأردن.
- 16- عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 17- علي محمد حسن بني مصطفى، اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، الناشر المنهل، الأردن، 2017.
- 18- فؤاد بن غضبان، جغرافية الخدمات، دار اليازوري، ط1، عمان، 2020.
- 19- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2006.

- 20- ليث عبد الله القهبي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار الحامد، عمان، 2013.
- 21- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، البحرين، 2020.
- 22- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.

الملخص

تعتبر إدارة المعرفة من متطلبات النجاح والريادة بالنسبة للمؤسسات الخدمائية، حيث باء تطبيقها ضروريا نظرا لدور البارز الذي تلعبه في التأثير على جودة خدمة الاتصالات، وتعتبر احد أهم عوامل لمواجهة التحديات الكبرى التي تخضع لها المؤسسات، كما تهدف إدارة المعرفة إلى خلق القيمة والميزة التنافسية التي تساعد على البقاء والنمو والاستمرارية.

ومن خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة خدمة الاتصالات الجزائرية، تم توصل إلى نتائج التي حققتها المؤسسة في مدى تحسين جودتها عن طريق الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف الموظفين خلال المقابلة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة – إدارة المعرفة – جودة الخدمة.

ABSTRACT:

Knowledge management is a requirement for success and leadership for service enterprises. Its application is essential in view of the prominent role it plays in influencing the quality of the communication service. It is one of the most important factors in meeting the major challenges facing organizations. Knowledge management also aims to create the value and competitive advantage that will help them survive, grow and sustain. Through this study, which aims to identify knowledge management and its role in improving the quality of the Algerian communications service, the Foundation has achieved results in improving its quality through responses received from staff during the interview.

Keywords: knowledge, management knowledge, service quality.