

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة : علوم تسيير التخصص : تسيير استراتيجي

أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة

مقدمة من طرف الطالبة :

• بوحلالة خديجة شيماء .

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الهاروشي خطاب	أستاذ مساعد "أ"	مستغانم
مقررا	مقراد عبد الله	أستاذ مساعد "ب"	مستغانم
مناقشا	شايب الذراع خيرة	أستاذة مساعدة "أ"	مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020

الاهداء

أحمد الله جل ثناؤه الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأثار لي العلم والمعرفة ، وأطلي
وأسلم علي سيد الخلق وحبيب الحق المصطفى الكريم محمد عليه أفضل الصلاة
وأزكى التسليم وعلى صحابته الميامي شمس السدي ونور اليقين . أهدى ثمرة
بهدي إلي من حملتني وهنا علي وهن وسقنتني من نبع منائها وعطفها الفياض إلي
من كان دعاؤها ورضاها عليا سند التي في مسيرتي الدراسة وسر نجاحي " أمي
الغالية " حفظها الله تعالى رمز الطيبة والكفاح إلي من وجدته عن الضيق
فاحتضنتني وأزاح الأرق والتعب عنني إلي من غرس في فؤادي القيم والأفلاق
وبعلني أحمل لقبه بكل افتخار واعتزاز " أبي العزيز " أطال الله تعالى في عمره .
إلي من أرى في أعينهم اسمي المعاني المحبة وأرقى مشاعر الإنبوة إلي من تربيتهم
بينهم إلي " إخوتي " ، وإلي كل الأصدقاء منهم القريب والبعيد .

علمة الشكر

إذا كان لا بد من الشكر هو الله العلي العظيم الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي بنعمته وبفضله وصلت إلى هذا المقام العظيم كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "مقراد عبد الله" الذي لم يبخل بتقديم النصائح والإرشاد، إلى كل من كانت له يد في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو من قريبه إلى كل الأساتذة الذين تتلمذة على أيديهم في مشواري الدراسي .

لكم مني جميع الشكر والتقدير

امين

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	كلمة الشكر
	الفهرس
	قائمة الجداول والاشكال
1	مقدمة عامة
	الفصل الأول : عموميات حول إدارة المعرفة
5	تمهيد
6	المبحث الأول : مدخل الى إدارة المعرفة
7	المطلب الأول : ماهية المعرفة
9	المطلب الثاني : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة
11	المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة المعرفة
15	المبحث الثاني : مجالات إدارة المعرفة وعملياتها و استراتيجيتها
16	المطلب الأول : مجالات إدارة المعرفة
18	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة
25	المبحث الثالث : عناصر إدارة المعرفة ونماذجها وعوامل نجاحها
26	المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة
30	المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة
36	المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة المعرفة
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.....
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.....
40	المطلب الأول : نشأة و تطور إدارة الجودة الشاملة.....
41	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
43	المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
46	المبحث الثاني : عناصر إدارة الجودة الشاملة.....
47	المطلب الأول : أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
48	المطلب الثاني : فوائد و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
50	المطلب الثالث : أبعاد و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
52	المبحث الثالث : إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.....

53	المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة.....
56	المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
57	المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.....
58	خلاصة الفصل.....
59	الخاتمة العامة.....
61	قائمة المراجع.....
64	الملخص.....

قائمة الجداول والاشكال

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	22

ثانياً: قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	8
2-1	عمليات إدارة المعرفة	20
3-1	نموذج نجم عبود نجم	31
4-1	نموذج Marquardt	33
5-1	نموذج ليونارد باترون	34

مقدمة

المعرفة هي اكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لانها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة , لذا على المؤسسة التي تسعى الى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة ان تهتم بهذا العنصر الجوهري وذلك من خلال الاهتمام به , ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة , وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات .

تعتبر إدارة المعرفة من احدث المفاهيم الإدارية بعد ادراك أهمية المعرفة بوصفها وجودا مهما في تحقيق اهداف المنظمة و احد الموارد الهامة والنادرة لاي انسان في هذا العالم الكبير واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح و التميز.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من اهم المفاهيم الإدارية الحديثة , التي لقت اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات والمنظمات الامريكية واليابانية التي أدخلت مفاهيم الجودة الشاملة في ادارتها حيث ولدت نوع من الحركة التنافسية ما بين هذه المؤسسات وسعت لتحقيق التحسن المستمر.

تعد إدارة الجودة الشاملة من اهم واكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الابعاد والاهداف على المستوى الإنتاجي والخدمات في المنظمة المختلفة على حد سواء , حيث ان التحسن المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية المختلفة على المدى الاستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته , حيث ان إدارة الجودة الشاملة تعتبر كنظام اداري متكامل يتمحور البعد الرئيسي له في تحقيق رضا المستهلك سواء الحالي او المرتقب والاحتفاظ بالحصص السوقية.

ويمكن للمؤسسة الجزائرية رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز امكانياتها المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل فانه يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة

- إشكالية الدراسة:

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

- ما مدى امكانية اقامة الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة ؟

-فرضيات الدراسة:

قصد الاجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضية التالية

-ما المقصود بإدارة المعرفة ؟

-ابعاد ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

-اهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي

-التعرف على المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

- محاولة التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

- دراسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية دراستنا كون ان المواضيع المرتبطة بمفهوم المعرفة وادارتها من اهم المواضيع في وقتنا الحاضر, كما تعتبر من الموارد التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها , رغم هذا فان اغلب المنظمات الجزائرية لا تولي الاهتمام الكافي لادارة المعرفة , ومن جهة أخرى من حيث تسليط الضوء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة , الذي اثبت كفاءات وامكن من خلاله التغلب على ما يتعرض للمؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة و الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية .

- أسباب اختبار الموضوع :

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختياري هذا الموضوع وهي :

-نقص الدراسات النظرية التي تناولت هذا الموضوع .

-المكانة التي تحتلها إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

-محاولة بناء صورة واضحة لإدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع .

-صعوبة الدراسة :

من اهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها :

-قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال .

-الدراسات السابقة :

لقد سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة التي تخص موضوع إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة , والتي تم إنجازها في اطار مذكرات الماجستير والدكتوراه , ومما سجلناه خلال اطلاعنا على بعض منها , ما يلي :

-دراسة الكبيسي (2002) إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي التي هدفت الى تحديد مستويات المعرفة (الظمنية والظاهرة)والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى القدرات الإبداعية .

-مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، من إعداد الباحثة سامية موزاوي، جامعة الجزائر،(2004)،قامت الباحثة بالإشارة إلى أهمية التغيير لاستمرار المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية والتغيرات الراهنة،وتناولت بعضا من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

مقدمة عامة

- منهج الدراسة :

-للإجابة على التساؤلات المطروحة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي,لتاصيل المفاهيم الخاصة بموضوع اثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على احدث الادبيات في هذا المجال.

-مصطلحات الدراسة :

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

-المعرفة .

-إدارة المعرفة .

-إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الأول

تمهيد

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حركة كبيرة من التغيرات، وفي مقدمة هذه التغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن التقدم الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نتيجة لهذه التحولات أصبحت المعرفة تمثل أهم مصدر للقيمة وتحقيق الثروة، وتزايدت أهميتها مع كل لحظة، وصارت العامل الذي يحدد مصير نجاح المنظمات من زوالها.

ان تطبيق إدارة المعرفة يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة وقيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لعمليات المعرفة، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بالمعرفة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية المعرفة والإلمام بالمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة المعرفة ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة .

المبحث الثاني : مجالات إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها .

المبحث الثالث : عناصر إدارة المعرفة ونماذجها وعوامل نجاحها

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة :

ان المعرفة من الحقوق الجديدة، القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق و الغرب، و في حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط بل بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، فمفهوم "إدارة المعرفة " قبل التطرق إليه لابد أولاً من التطرق إلى المعرفة ، البيانات ، المعلومات كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فنتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة ، و المطلب الثالث شمل أهمية و أهداف إدارة المعرفة.

المطلب الأول : ماهية المعرفة

ان المعرفة (KNOWLEDGE) هي احدث عوامل الانتاج الذي يعترف به كمورد اساسي لانشاء الثروة في الاقتصاد واصبحت المعرفة جزءا مهما في رأسمالها، و التحول في أساليب عمل المؤسسات ساهم في ظهور أسلوب اداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق على المنافسين في السوق

- اولا : مفهوم المعرفة :

قدمت تعاريف كثيرة للمعرفة ويمكن اجمالها فيما يلي:

- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة¹
- تعريف norgan و warner: المعرفة تتألف من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والاحكام و التوقعات و المناهج و معرفة الكيف know-how و يوضح أن المعرفة تراكمية تكاملية يتم الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام و التطبيق بهدف معالجة مواقف و مشكلات معينة²
- المعرفة³ هي عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما و ضمن ظروف و بيئات مختلفة .

و عليه يتضح ان المعرفة ذات علاقة مباشرة مع البيانات و المعلومات التي يمكن الوصول إلى المعرفة من خلاله :

-البيانات : 1- عبارة عن مجموعة من الحقائق و المقاييس و الاحصائيات أو عبارة عن المادة الخام للمعلومات و التي تكون مهمة او غير مفهومة للعنصر البشري .

1 الدكتور نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 26

2 ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2012، ص 59

3 الدكتور خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 24

عموميات حول إدارة المعرفة

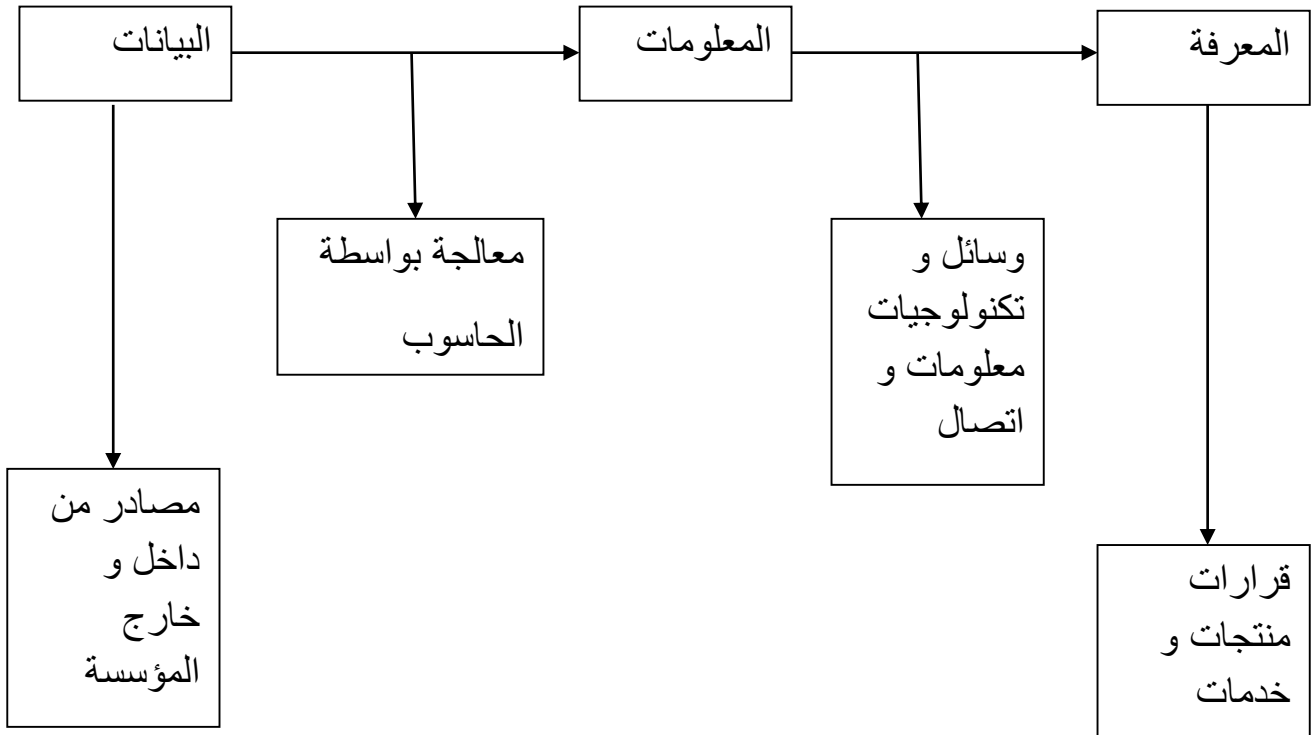
الفصل الأول :

2- مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع ، مفرده بيان وهي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات فهي تمثل الاشياء والحقائق و الافكار و الازاء و الاحداث و العمليات التي تعبر عن مواقف و أفعال و تصف هدف أو ظاهرة أو واقعا معيناً (ماضيا ، حاضرا أو مستقبلا) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة¹

-المعلومات : هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها باستخدام الحاسوب بحيث تكون هذه المعلومات منظمة و مرتبة و مفهومة لجنس البشر²

و الشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة

الشكل 1-1 : العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: عامر ابراهيم القنديلجي ، نظم المعلومات الادارية ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 37

1 سليم الحسنية ، نظم المعلومات الادارية " إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية " ، الطبعة الثالثة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص

المطلب الثاني : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة :

أولاً : نشأة إدارة المعرفة:

تعود بداية ظهور المعرفة إلى Don marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، و في المدة نفسها بين Peter drucker ان القوة المهيمنة في الاقتصاد و في المجتمع ستكون المعرفة ، و ان هناك جيشا من العمال ذوي المعارف سيكون من الاوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد إلى اقتصاد عالمي.

و في منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة ، داخل المؤسسات و بين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد و متسارع لما لها من اسهام اساسي في النمو و في تحقيق ميزة تنافسية، إذا أنشأت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة ، كما تم الاعلان عن ندوات عمل و عن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة ، اذ عقد حوالي 33 مؤتمرا في الفترة ما بين 1996-1997 ، بالاضافة إلى تسابق مستشاري الاعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.¹

1 وهيبه حسين داسي ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستر،كلية الاقتصاد،جامعة

ثانيا : مفهوم إدارة المعرفة:

بعد الاطلاع على الانتاج الفكري ، اتضح صعوبة التسليم بوجود تعريف محدد شامل لإدارة المعرفة، ربما لان كل تعريف يتم تخصيصه وتصميمه بناء على اهداف واستراتيجيات منظمة ما ، وربما يكمن السبب في اتساع هذا الحقل وتشعبه مع الأخذ بالاعتبار التغيرات السريعة التي يشهدها ، وربما هذا الاختلاف يعكس، الخلفية العلمية للباحثين، كما يرجع بعض المفكرين هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته والتغيرات السريعة التي تدخل عليه، وقد رصدنا مجموعة من التعاريف الشاملة التي تخدم عرض البحث.

عرف skyrme إدارة المعرفة على انها " الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها و جمعها و تنظيمها و نشرها و استخدامها و استغلالها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة " ¹.

-تعريف zamel عرف زامل إدارة المعرفة على انها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها و اخيرا تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كإتخاذ القرارات ، وحل المشكلات و التعلم و التخطيط الاستراتيجي ².

1 الدكتور ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة و الاهداف التنظيمية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2013، ص 25

2 هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة:مدخل نظري، الدار الاهلية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 24

المطلب الثالث : أهمية واهداف إدارة المعرفة :

اولا : أهمية إدارة المعرفة :

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة ، سواء بالنسبة للمنظمة أو الافراد العاملين فيها ، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة ، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الإبتكار والتجديد ، والإنخفاض في أعداد المواطنين والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة والتقاعد المبكر ، وبصفة عامة فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي :

أ تحسين جودة المنتج أو الخدمة : تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها ، أفضل طريقة من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحة وسريعة وآمنة.

ب - التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية : تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأيئة منظمة من المنظمات.

ج - تشجيع الإبتكار: يساعد تبادل المعلومات والافكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين و التطوير ويتطلب ذلك أن تكون لدى الافراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الامور ولا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الاجبار أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات .

د- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم : يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة ، و اضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة ، وبالتالي رأسمالها الفكري.

هـ- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم : تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن و تكنولوجيا معلومات مناسبة ، وإدارة فعالة للمعرفة ، وما تؤدي اليه من تمكين للعاملين ، و من ثم تحسن عام في اداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات اوروبية ، تبين أن حوالي 50 % من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل اقدر العاملين فيها ، وأن 13 % منها عانت من خسارة في الدخل ، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.

و- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وادارتها : ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة ، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر.¹

وتزداد أهمية إدارة المعرفة بإرتباطها الوثيق مع إدارة الجودة شاملة لتشكلا معا وجهين لعملة واحدة ، ما يساهم بفعالية لا مثيل لها في إتخاذ القرار الصحيح وفي حل المشكلات بكفاءة ويساعد في دراسات الجدوى الاقتصادية و التوفير الاقتصادي وفي إعادة هندسة العمليات إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لأطول فترة في أن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد (uncertainty).²

1 السعيد مبروك ابراهيم،الاتصال الاداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات،الطبعة الأولى،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2013، ص 175،176،177

2 كحللات سمراء،تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية،دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة،رسالة ماجستير في علم المكتبات،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية،قسم علم المكتبات،جامعة قسنطينة،الجزائر،2009،ص 57

ثانيا : اهداف إدارة المعرفة :

ان الهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على ادراك أن المعرفة تشكل موردا مهما ، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ و تشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الافكار، ويمكننا في هذا المقام القول أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق جملة من الاهداف منها :¹

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة
 - المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الاجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة
 - التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة باعمال إدارة المعرفة
 - دراسة الاوضاع الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة
 - العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية و الانترنت و التقنيات ذات العلاقة
 - وضع بيانات و ادلة خاصة بالاعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة
 - المساهمة من منظور الاعمال في المنتديات متعددة الاطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي
 - تمثيل مجتمع الاعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة
 - تطوير اسس و معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.
- مما سبق ذكره كانت هذه النقاط بمثابة اهداف و غايات تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فإن إدارة المعرفة هنا هي الوسيلة الامثل لتحقيقها و تجسيدها، لذلك فإن الممارسة لكل تطبيقاتها تصب كلها في تحقيق تلك الاهداف.

1 خضر مصباح اسماعيل طيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45

و من اهداف إدارة المعرفة :

- 1- اسر المعرفة في مصادرها و خزنها و اعادة استعمالها.
- 2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها.
- 5- اعادة استخدام المعرفة و تعظيمها.
- 6- بناء امكانات التعلم و اشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري.
- 7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات.
- 8- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) و تعمل كشبكة للانشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الالكترونية.
- 9- تعمل على جمع الافكار الذكية في الميدان، و تسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- 10- تهدف إلى الابداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي و الذكاء و التعلم .
- 11- خلق القيمة للاعمال من خلال التخطيط لها و الجودة العملية و إدارة و تطوير العاملين و إدارة الزبائن و تقييم الانتاج¹.

1 صلاح الدين كبيسي ، ادارة المعرفة ، دار النشر ، بغداد ، 2005 ، ص 43.44

المبحث الثاني : مجالات إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها:

تعتبر مجالات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيما بينها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول ، أما المطلب الثاني فيشمل عمليات إدارة المعرفة ، ثم في المطلب الثالث استراتيجيات إدارة المعرفة.

المطلب الأول : مجالات إدارة المعرفة :

عند تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة ، فإن من الأهمية ادراك أن القيام بتنفيذ واستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزء معين في المنظمة وإنما يعطي كافة أجزاء المنظمة المختلفة وذلك لأن تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة المنظمة (leontiades.2001) على أن تكون ضمن المجالات التالية حسب (earl.1998) :

1- في مجال نشاطات المعرفة: فيشتمل على عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم.

2- مجال موجودات المعرفة : فيشتمل على التجربة والخبرة والكفاءة والبراعة والقدرات والمهارات والقابليات.

3- مجال القدرات والميول : فيشتمل على قدرات الافراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها لتحقيق ما تطمح اليه من مصالح عليا للمنظمة.

4- مجال المنظمة : فيشتمل كل ما تهدف اليه المنظمة وتوجهها واستراتيجياتها وممارساتها وثقافتها.¹

1 الدكتور ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره ، ص 31

و يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها :

- مسح وتطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة.

- تعزيز توليد المعرفة و الابداع لدى كل فرد.

- تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل.

- تغيير اعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية و اغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة.

- توليد النشاطات و الاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة و مراقبتها و السيطرة عليها.

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من معرفة.

- قياس اداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن ان يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين ان هناك وظائف يمكن ان تعمل ككيونات منفصلة¹

1 محمد عواد، الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 66، 67

المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة :

تناول العديد من الباحثين و المتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة و بذلك ادى إلى الاختلاف في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة و تتمثل اهم عمليات إدارة المعرفة في :
تختلف عمليات إدارة المعرفة من منظمة لآخرى، لكن بصفة عامة، فان إدارة المعرفة تتسم بالعمليات الجوهرية التالية :

1-تشخيص المعرفة : يقصد بها تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة و تحديد مصادرها و طرق الحصول عليها و يعد التشخيص من الامور المهمة في برنامج إدارة المعرفة و ان الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة و تحديد الاشخاص الحاملين لها و مواقعهم و كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات و المعلومات.¹

2-اكتساب المعرفة : تأتي بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة ، وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة،أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و الزبائن، و ينتج عن ذلك ابداع المعرفة التنظيمية. و قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة احضارها من الحدود التنظيمية او المشاركة فيها، و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها، و من الخبرات و المختصين في مجال الصناعة و استقطاب العاملين الجدد و خاصة المتميزين منهم ، فنظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية ايجاد المعرفة و الاحتفاظ بها و استخدامها.²

3-توليد المعرفة : يعني ابداع المعرفة ، و ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد راس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و ايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية ، و من هنا يتضح ان المعرفة و الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار عندما يكون يصبح مصدر المعرفة جديدة.³

1 محمد خالد ابو عزام ، ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفي ، دار زهدي للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2005 ، ص 34

2 عبد الستار العلي و اخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 41

3 ربيعي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 196

4-تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى اهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب او لآخر فهؤلاء الافراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا. ¹

5-توزيع المعرفة: ويقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها وتدفعها بين مختلف افراد وفروع المنظمة بحرية و سهولة تامة.أي هي تبادل الافكار والخبرات بين العاملين وتتطلب ان يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، وقد اصبح توزيع المعرفة امرا اكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالانترنت وشبكات الاتصال المتطورة.²

6-تطبيق المعرفة: هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا فانه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والابداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة.³

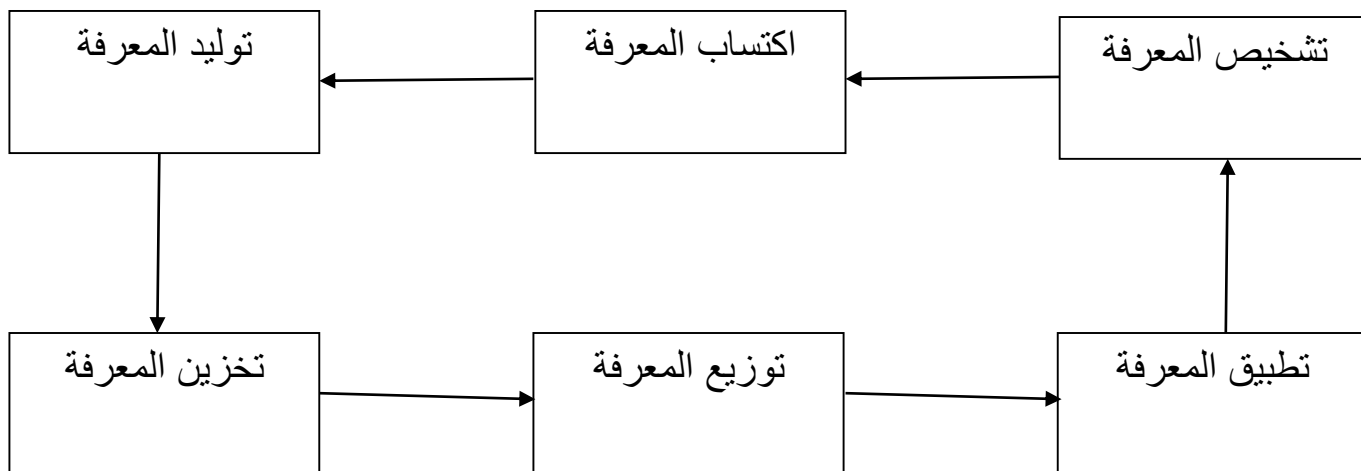
1 نادية خريف، وهيبه داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، الملتقى الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، 2008.

2 واضح فواز ونويري مجدي، إدارة المعرفة اسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 1، الجزائر، مارس 2017، ص 234.

3 محمد خالد ابو عزام، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ويمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي :

الشكل رقم 1-2 : عمليات ادارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

وقد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة وهذا ما تبرزه مختلف الآراء والاتجاهات التي شكلت مجال من مجالات دراستنا ، ومن بين هذه الآراء نجد :

- حدد توربان و زملاؤه هذه العمليات كالآتي :¹
 - انشاء معرفة جديدة
 - الاستحواذ عليها (تحديدها كمعرفة ذات قيمة)
 - التنقيح (وضع المعرفة في سياق محدد)
 - حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)
 - الإدارة العملية لها (تقييمها ، مراجعتها و توضيح صلتها و دقتها)
 - نشرها (ان تكون متاحة لافراد المنظمة حسب الحاجة اليها)
- اما ديفيد سكام فقد حدد عملياتها تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات هي :
 - 1 انشاء المعرفة
 - 2 تحديد المعرفة
 - 3 الجمع و الحصول على المعرفة
 - 4 تنظيم المعرفة
 - 5 تقاسم المعرفة
 - 6 التعلم
 - 7 تطبيق المعرفة
 - 8 استغلال المعرفة
 - 9 حماية المعرفة
 - 10 تقييم المعرفة

و الجدول التالي يقدم نماذج عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية المكونة لها .
الجدول رقم 1-1 عمليات و ممارسات إدارة المعرفة

1 نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 100

المؤلف	العمليات الاساسية	العمليات الفرعية
توربان turban	1 - انشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الاشياء - تطوير الدراية الفنية
	2 - الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة
	3 - تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4 - خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول اليها
	5 - إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقويم المعرفة لجعلها ذات صلة و دقيقة
	6 - نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول اليها - المعرفة متاحة للجميع في اي وقت و مكان
ديفد سيكايروم D. Skyroum	1- انشاء	- اساليب الابداع المحاكاة- الحوار المهيكل
	2- للتحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المستوى - تقنين النصوص و تحليل المفاهيم - تحديد الخبرة
	3- الجمع	- طلب المعرفة - الاستقصاء و الاسترجاع
	4- التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة
	5- التقاسم	- الممارسات الافضل - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل

مراجعات ما بعد العمل	-	6- التعلم	ديفيد سيكايروم D. Skyroum
لوائح القرار	-		
تواريخ المشروعات	-		
سرد القصص	-		
شبكات التعلم	-		
انظمة دعم القرار	-	7-التطبيق	
إدارة التشغيل	-		
إدارة الاصول الفكرية	-	8-استغلال	
إدارة حقوق الملكية الفكرية	-	9- الحماية	
تقويم إدارة المعرفة	-	10-التقويم	
معايير إدارة المعرفة	-		
محاسبة راس المال الفكري	-		

المصدر: الدكتور نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.102

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة :

اشار البعض من الباحثين إلى بعض استراتيجيات المعرفة المختلفة تبعا لعمل المنظمة و المدخل الذي تتبناه و هي :

1-استراتيجية الترميز : تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية،رسمية قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التقاسم و يمكن تحويله بسهولة إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها و استيعابها و توظيفها في اعمال الشركة المختلفة،تعمل هذه الاستراتيجية ايضا على تجميع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام توثيق أو مستودع الشركة و جعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، و فيما بعد من المستودع إلى الفرد.¹

2-الاستراتيجية الشخصية : ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها ، و تجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الاشخاص ، و هي لا تلغي دور الحواسيب و لكنها تعدها ادوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة و ليس في خزنها ، و تركز على الحوار بين الافراد و ليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، و الميل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، و انا يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنطقة زبائنها، و الاشخاص الذي تستخدمهم، و النموذج الاقتصادي الذي تتبعه، و المنضمت عادة لا تستخدم احدى الاستراتيجيتين معا، و لكن بنسب متفاوتة تستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة و الاخرى داعمة و الاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.²

1 الدكتور نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكره ، ص 163.164

2 صلاح الدين كبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 97.98

المبحث الثالث : عناصر إدارة المعرفة و نماذجها و عوامل نجاحها:

لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة تعتمد هذه الأخيرة على عدة عناصر التي تتماشى مع بعضها البعض و هذا ما سنتناوله في المطلب الأول ، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى أهم نماذج إدارة المعرفة ، ثم نشير في المطلب الثالث إلى عوامل نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة.

المطلب الاول : عناصر إدارة المعرفة :

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الاستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العلمية) فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشترك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات و هياكل تنتج سلعا وخدمات ، إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

1 – الاستراتيجية : لقد ظهرت عدة تعارف لمفهوم الاستراتيجية ، و سوف يقتصر بحثنا على تعريف واحد هو أن الاستراتيجية هي " اسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعيا لتحقيق الاهداف " ويمكن حصر دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة كمايلي :

- صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.
- توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجداتها الفكرية مثلا الافكار.
- تساهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة و عليه التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.
- ان اختيار الاستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديدة .¹

1 الاستاذ محمد خالد ابو عزام، مرجع سبق ذكره ،ص 26،27

2- الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الاساسي في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الاساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة واعادة استخدامها، و المقصود بالافراد هنا هم كادر انظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ، ومديرو الاقسام الاخرى، وقادة فرق المشروعات ، و الافراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، و عمليا فان الاشخاص يصبحون المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة. ولا تستطيع العمل من دونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة ، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات.

ان صناع المعرفة هم الافراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

دور الاشخاص في إدارة المعرفة :

- تسهم بصيرة الانسان في اغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات ، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض و عبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الانظمة التقنية.
- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات ، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة اليه.
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج المعرفة ، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الاقسام الاخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.
- تعد عقول الافراد المبدعين اهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الافكار اللامعة.
- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا ن سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الاخرى.¹

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره .ص 92.93

3- التكنولوجيا : تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة و اكتسابها ، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمد منها، سواء في توليد المعرفة و اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب و البرمجيات، والتي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي : (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الانترنت).

ففي معالجة الوثائق ، فان تطبيقات التكنولوجيا تساعد في انجاز الوظائف الكتابية، تنميط عمليات الادخال، اعداد الوثائق ، زيادة سرعة ودقة معالجة هذه الوثائق وبالتالي سهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقاتها تعمل على :

/ حل المشكلات و ايجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب و قياسي.

/ معالجة المواقف الحرجة و التغلب على الازمات بسهولة و يسر.

/ توليد مزيد من المعلومات و المعارف و الخبرات، و استخدام نظم مهمتها خلق المعرفة، قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة.

/ تدعيم عمليات الابداع.

/ تقليص مدة عملية الابداع.

/ تقديم الاختيارات السريعة و التقارير و الوثائق للابداعات الجديدة .¹

1 حسن أحمد الحضيري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النبيل العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص 125

4-العملية :توفر العملية المهارة و الحرفة اللتان تعدان من اهم مصادر المعرفة، و تتم المحافظة عليها عبر المكانة، و التي يتم تحقيقها من خلال العملية .¹

دور العملية في إدارة المعرفة :

- تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين افراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الابداع من خلالها و تحديد الادوار و المهام المشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج
- اعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة.²

1 محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره ، ص 27

2 نوي طه حسين ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2011.

المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة :

لقد قدم العديد من الباحثين في اطار إدارة المعرفة نماذج متنوعة ذلك في محاولة تبسيطية لفهم وتوجيه أنشطة هذه الإدارة وطبيعة عملها في المؤسسات، ومن هنا نطرح أهم النماذج المساهمة في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات مايلي :

1-نموذج نجم عبود نجم:

قدم " نجم عبود " نموذجا لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) (stok.flow.advantage) ويتميز هذا النموذج بالآتي :

*انه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية) ولانواع المعرفة ، ولعمليات المعرفة ، ولمجالاتها.

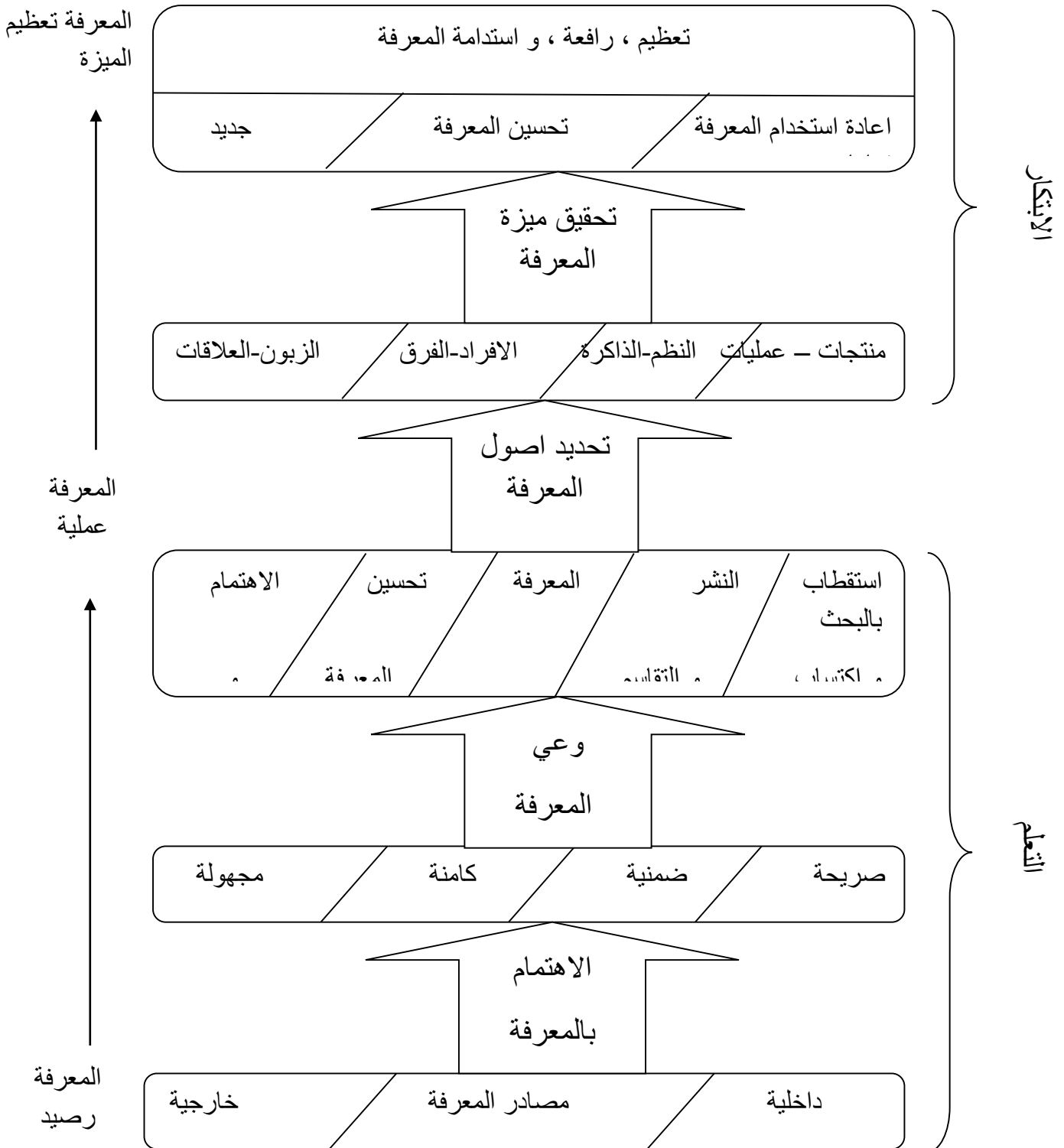
*أنه منطقي وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الاساسيين للمعرفة في اطار علاقتهم المتبادلة وهما : التعلم وانشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية جعل الشركة تعمل بما تعرفه في كل انحاءها و اقسامها و انشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للشركة و عملياتها و منتجاتها و خدماتها و استدامتها.

*أنه تحفيزي حيث ان النموذج ذات طابع تسلقي ، متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة أي انه ينعكس ايجابيا على الميزة التنافسية للشركة.

ان هذه الميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في المخطط الشكلي¹

1 نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.128.12

الشكل 1-3 نموذج نجم عبود نجم : نموذج الرصيد، التحقيق، الميزة.



ومن الشكل اتضح انه يشمل على مجموعة من المراحل والتي يمكن ابرازها كما يلي¹:

اولا : مرحلة الاهتمام بالمعرفة : هذه المرحلة الأولى يكون فيها الاهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة و النظر في المصادر الداخلية و الخارجية التي تحتاجها المؤسسة و هنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.

ثانيا : وعي المعرفة: تتميز هذه المرحلة بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة الشركة: الصريحة، الضمنية، الكامنة و المجهولة كما تتسم بالتقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في اعمال الشركة من اجل انشاء القيمة و اكتساب الميزة التنافسية.

ثالثا : تحديد اصول الشركة: في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى الشركة من معرفة و النظر اليها ليس كمعرفة بل النظر اليها على انها عملية ، اضافة إلى الاهتمام بتطوير المعرفة من خلال البحث و التطوير الذي كان يوجه عادة نحو تطوير المنتجات و الخدمات.

رابعا : تحقيق ميزة المعرفة : في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في اعمال الشركة، عملياتها و منتجاتها، و نظمها و ذاكرتها، انماط العمل التي تساعد على تقاسم المعرفة و تعميمها من اجل استخدامها في اعمال الشركة و تطوير علاقتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة ، التي تساهم في انشاء القيمة و تحقيق الميزة التنافسية في الشركة، و تبدأ الشركة في هذه المرحلة بالتحول من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

خامسا : تعظيم رافعة و استدامة المعرفة : تبدأ الإدارة بمرحلة النضوج و تكون قادرة على استخدام اصول المعرفة في عمليات متزايدة بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة الشركة و اعادة استخدامها في المشروعات ، و الاهم هنا ان إدارة المعرفة تكون اكثر قدرة على الحد من الروتينات التنظيمية التي تعيق الافراد و تحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة و انشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة التجديد ، المعرفة و الابتكار.

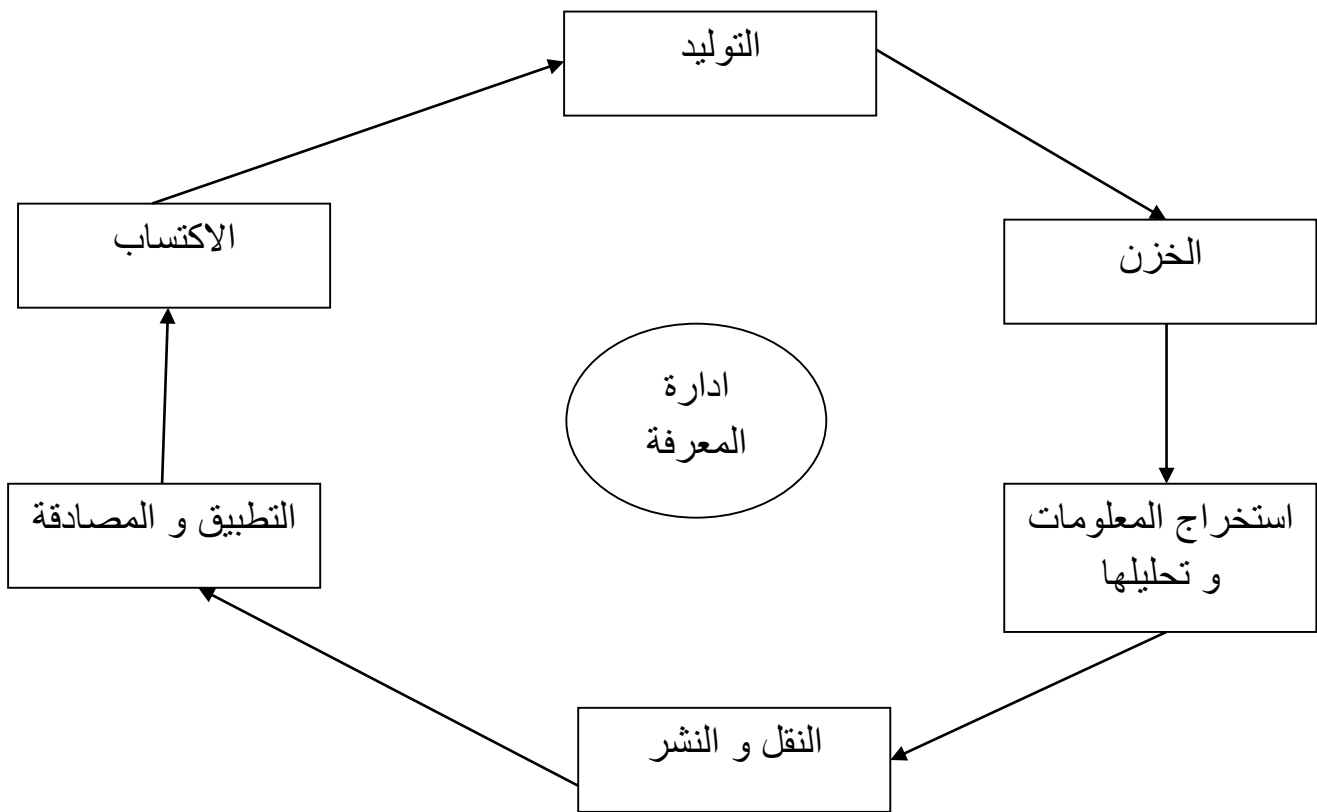
1 نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص125

1 نموذج Marquardt: اقترح ماركوردت مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف من ستة مراحل

تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير على التسلسل¹:

- الاكتساب
- التوليد
- الخزن
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة

و الشكل رقم 1-4 نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt¹



المصدر: وهيبة حسين داسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

1 وهيبة حسين داسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

3 - نموذج GUPTA et JASTON :

يقدم كل من GUPTA et JASTON نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهم ان إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات اساسية لانتاج إدارة المعرفة الفعالة ، و تسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي :¹

- 1-تجميع المعرفة : حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- 2-التنقية : تلي العملية الأولى عملية للتنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والابقاء على ما يتلائم مع استراتيجية المنظمة.
- 3-ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم و خزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.
- 4-نشر و توزيع المعرفة : تساعد عملية نشر الكفاء للمعرفة قدرة على اتخاذ القرارات بشكل مثير لانها تساعد على تقاسم المعرفة و الافكار الاستراتيجية و ايصالها إلى جميع افراد المنظمة بدلا من ان تبقى حكرا لدى الإدارة العليا .
- 5-تطبيق المعرفة : تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل ، و ان العمليات السابقة تكون بلا جدوى اذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

1 فيصل علوان الطائي ، اميمة حميد العادلي ، استراتيجيات ادارة المعرفة والادارة الامثل لادارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية ، دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العراق ، جامعة كربلاء ، المجلد (09) ، العدد (36) ، جويلية 2014 ، ص 56

المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة المعرفة :

حدد Dvenport مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في منشأة ما ، وهي :

- التركيز على قيم المنشأة واهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- هيكل معرفة قياسي قادر على مواكبة طريقة انجاز الاعمال بالمنظمة ، واستخدام المعرفة المتوفرة .
- تبني ثقافة (الصدقاة المعرفية) التي تقوم على الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي .
- تبني عملية تغيير في اسلوب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية و اشاعتها في المنشأة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون العالين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الاعمال والتعبير عن انفسهم.
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الاعمال لضمان التطوير .
- تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت ولتميز ، لدفع العاملين المساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لاقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد انواع المعرفة ذات الاهمية لنجاح المنظمة.¹

بالاضافة إلى عوامل اخرى نذكر منها :

- تحديد وتطوير الفادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق والمنظمة.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم².

1 محمد عواد، الزيادات، مرجع سبق ذكره ،ص 70.71

2 اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، داروائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،2012،ص 39.

خلاصة الفصل :

أصبحت المعرفة تمثل اهم مصدر للقيمة وتحقيق الثروة وتزايدت اهميتها مع كل لحظة وصارت العامل الذي يحدد مصير نجاح المنظمات من زوالها ، ولكن سرعان ما تحول مفهوم ادارة المعرفة الى حماسة عملية ، اكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال ، وقد تعاظم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وادامتها يعتمد اساسيا على الموجودات الفكرية وتحديثا على الاصول المعرفية والاستثمار فيها ولقد اصبحنا ادارة المعرفة من اهم مدخلات التطوير والتعمير في عصرنا الحالي .

الفصل الثاني

تمهيد

أصبحت كل منظمة تسعى للوصول الى تحقيق وترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بشكل يتماشى مع كل هذه المتغيرات والتطورات , بحيث لا تشمل فقط جودة المنتج , وان أفكار إدارة الجودة الشاملة ونظرياتها الحديثة تمد المنظمات بالدعم اللازم للاهتمام بالمورد البشري وللاستفادة من المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة تحاول المنظمات الجزائرية بناء وترسيخ أسس ومبادئ نظام شامل لها , من خلال تبني أنظمة لادارة الجودة , وتحسينها وتطويرها والعمل على مراجعتها بصفة دورية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة .

سنحاول في هذا المبحث عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق تقديم تعاريف مختلفة ، في سعي وراء إبراز المركبات الثلاثة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة : الجودة ، الشمولية ، الإدارة ، كما سيشمل هذا الجزء ، عنا في العمق التاريخي لهذا المفهوم وستعرج في الأخير العلاقة بين إدارة المعرفة بالجودة الشاملة في المنظمة.

المطلب الاول : نشأة و تطور إدارة الجودة الشاملة :

ترجع الاصول التاريخية لنشأة الجودة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين في بداية الحركة و الزمن سنة 1911 التي نادى بها فريديريك تايلور، كما ارتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمفهوم " الرقابة الاحصائية على الجودة " الذي جرى تطبيقه في الصناعات الامريكية المدنية و الحربية أثناء الحرب العالمية الثانية، و انتقل هذا المفهوم إلى اليابان و ذلك في بداية الخمسينات من القرن العشرين الماضي.

- قام العالم الامريكي " walter والتر " بوضع الصيغ الاصلية لمفهوم الرقابة الاحصائية على الجودة اعتمادا على النظرية الاحصائية التي صاغها العالم البريطاني " roland fisher " و اكتشف على اثر ذلك shewhard اهمية القضاء على الاختلافات في المواد و العمليات الانتاجية و الآليات و التجهيزات المستخدمة و كذلك بيئة العمل و الطريقة تؤدي بها الاعمال، حيث ان ذلك يؤدي إلى المصدقية في الاداء و تأمين الانتساق في المهام و الانشطة، و في اوائل الخمسينات من القرن العشرين تطورت إدارة الجودة الشاملة و ذلك بالتقاء كل من deming و juran الامريكيين لأول مرة مع خبير الجودة الياباني kaoru ishikawa و العمل معا في اطار الفكر الياباني المتميز بنظرتة الشمولية للحياة.

و بداية الثمانينات من نفس القرن عادت أفكار الجودة إلى الصناعات الامريكية مرة اخرى ، نتيجة تراجع المبيعات الامريكية و فقدان مركزها القيادي في كثير من الصناعات الحيوية لصالح اليابان التي اشتهرت بجودة عالية و اسعار أقل . و هذا ما جعل الامريكيين يركزون على جوهر التطور الياباني.¹

1 بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الاعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2015، ص 63.64.65.66

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من اهم و اكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الابعاد و الاهداف على المستوى الانتاجي و الخدمات في المنظمات المختلفة على حد سواء، ففي هذا المطلب سنقوم بالتركيز على نقطتين هما تعريف الجودة بشكل عام ثم التدقيق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص.

1- ماهية الجودة :

الجودة هي نظام اداري يركز على مجموعة من القيم ويعتمد على توظيف البيانات و المعلومات الخاصة بالعاملين قصد استثمار مؤهلاتهم و قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي قصد تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة، و يعتبر لفظ الجودة بالانجليزية (quality) مشتقا من الكلمة اللاتينية (qualities) و هي تعني طبيعة الشيء و درجة صلاحه، و هو يشكل مفهوما يختلف باختلاف الجهة المستفيدة منه¹.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و يختلف الباحثون في تعريفها فكل واحد له رأيه في فهمها و بحصاد نتائجها

- إدارة الجودة الشاملة هي تطوير وتحسين المهام لانجاز عملية ما ابتداء من المورد إلى المستهلك بحيث يمكن الغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي تضيف أي فائدة للعميل.²
- إدارة الجودة الشاملة هي تطوير و المحافظة على امكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة و بشكل مستمر، و كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في اي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك و انتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك.³
- عرفها احد الكتاب بانها خلق ثقافة متميزة في الاداء حيث يعمل و يكافح المديرين و الموظفين بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات المستهلك و اداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل و بفاعلية اعلى و في اقصر وقت.⁴

1 لبراق دور ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ملتقى بجامعة الشهيد حمة لخضر، الواد ، 2015، 2014، ص 13. 14.

2 احمد بن عيشاوي ، معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمانية، مجلة الباحث، العدد 4، ورقلة ، ص 11

3 مفلح راتب الحميدي، و اخرون ، اعادة هندسة العمليات ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 230

4 حمزة عبد الله و اخرون ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، العدد التاسع، المجلد الأول، نوفمبر 2017 ، ص 07

كما تعرفها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بأنها مدخل إداري يركز على الجودة بمعنية جميع العاملين لتحقيق رضا العميل و المنافع للمنظمة و المجتمع ¹.

وفي الاخير إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الرسائل و الطرق لرفع مستوى الاداء و تقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام و الوظائف عديمة الفائدة و الغير ضرورية للعميل و ذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة للمستدين في جميع مراحل التطوير على متطلبات و احتياجات العمل.

1 فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة و الايزو في التعليم العالي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 28، المجلة اديسمبر 2007 ، ص 1

المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية حيث تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير ادائها، ويمكن ايضاح أهمية ادارة الجودة الشاملة كما يلي:

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء : تتميز الأسواق حاليا بالوفرة , وهذا ما أتاح للعميل حرية اختيار افضل المنتجات والخدمات التي تحقق تناسبا بين الجودة والسعر, لذلك وجدت المنظمات نفسها مجبرة على التحكم ليس فقط في تكاليف منتجاتها وخدماتها بل حتى في جودتها, كما ان عميل اليوم اصبح اكثر وعيا اذا ما قورن بعملاء الامس, وهذا نتيجة لتعدد عمليات الشراء وتغير السلوكات والعادات الاستهلاكية بعد ان كانت بسيطة, اذ ان العميل يهتم بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج او الخدمة ويتفحص ادق تفاصيلهما, وعموما فان أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء ترتبط بعاملين هما :

-عامل الرضا : اذ لايمكن لاي منظمة ان تدوم او تستمر الا اذا كانت المنتجات التي تنتجها او الخدمات التي تقدمها ذات جودة تلبى رغبات العملاء واحتياجاتهم , وبالتالي تحقق وتحوز رضاهم .

-عامل الولاء : حيث ان احتفاظ المنظمة بعميل موجود مسبقا وضمان ولائه لمنتجاتها او خدماتها يكلفها خمس مرات اقل من اكتسابها لعميل جديد, فضمان ولاء العملاء والاحتفاظ بهم مشروط بتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى رغباتهم واحتياجاتهم, على ان تحقق تناسبا بين الجودة والسعر.¹

1 الدكتور بلية لحبيب ، ادارة الجودة الشاملة، المفهوم الاساسيات شروط التطبيق الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، 2019 ، ص 111-112

2- أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات :

عند اشتداد المنافسة بين المنظمات وازدياد التوجه نحو العوامة وتزايد غزو المنظمات للأسواق العالمية نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة امامها وعلى عكس الاعتقاد السابق الذي يعتبر تخفيض تكاليف الإنتاج هو السبيل لتحقيق التميز وزيادة الأرباح , اتجهت العديد من المنظمات الى اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يمكنها من انتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة تمنحها قدرة تنافسية وتزيد من حصتها السوقية وتحسن ربحيتها. وتظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية :

-يعد مستوى الجودة من اهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي يؤثر بدوره على حجم الطلب ,وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للمنتج او الخدمة فان العميل سيكرر الاقبال عليه ويقنع الاخرين به.

-تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق حيث ان الجودة هي احد ابرز الجوانب الأساسية لاعطاء ميزة خاصة للمنتج او الخدمة في ظل الجودة العالية للمنتجات والخدمات المعروضة ,وهو ما يعني بالنسبة للمنظمة تحقيق التميز من خلال تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه .

-يترتب على غياب الجودة تحمل المنظمة تكاليف باهظة تؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية وربما حتى على بقائها في السوق ,اذ ان ظهور وحدات معيبة في المنتجات او عيوب في الخدمات له تكاليف باهظة داخل المنظمة وخارجها ,وهي تكاليف مضاعفة في الوقت والموارد المختلفة واليد العاملة والطاقات المستهلكة.¹

1 الدكتور بلية لحبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 113-114

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعاملين :

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة، وعليه فإنها تسعى لتجنيد الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين¹

تكمّن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين فيما يلي:

- تساهم إدارة الجودة الشاملة على توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين .
- اختصار الوقت في انجاز الاعمال .
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل .
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة .
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات .
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد .
- استبعاد المهام والاعمال عديمة الفائدة .
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء .

1 محمود خيضر كاظم، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 79-80

المبحث الثاني : عناصر ادارة الجودة الشاملة .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن المظهر الحديث لتطور أفكار الجودة، والأداة الهامة لتحقيق مختلف أهداف المنظمة، وضمان نجاحها وتكفيها مع التغيرات المتسارعة في محيط اليوم بكل جوانبه، لذا فمن المهم الإطلاع على مضمون هذا العنصر الهام الذي أصبح من ضروريات بقاء المنظمات اليوم، والفهم الجيد لمختلف مفاهيمه وعناصره ومبادئه والتعرف على أصوله النظرية ومنطلقاته الفكرية كإدارة حديثة ومتميزة عن الانماط الادارية الاخرى.

لذا فإن هذا المبحث سيوضح اهداف ، فوائد ، مبادئ ، ابعاد ، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : اهداف إدارة الجودة الشاملة

تطمح المنظمات التي تطبق نظام الجودة الشاملة الى تحقيق عدة اهداف والتي تتمثل في¹:

1-اهداف خاصة بالزبون : حيث تسعى جاهدة لتحقيق رضى العميل بتوفير منتوجات بموصفات عالية بغية الحفاظ على الزبون ولزيادة وفائه ,وتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج ,وكذلك محاولة جذب زبائن جدد من اجل التوسع .

2-اهداف خاصة بالمؤسسة : حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة بتحقيق النمو والاستمرار ,وتمنحها الميزة التنافسية في سوقها الحالية او التوقع في الأسواق الأخرى .كما تسمح لها بالتكيف مع بيئتها التي تتسم بالتغير والتحول والصمود في وجه التغير والتعامل معه بشكل اكثر فاعلية.

ومن اهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نجد²:

- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل المستويات وزيادة الإنتاجية .

- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة .

- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.

1 صابرينة حديدان، "دراسة نظرية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة"، مجلات العلوم الانسانية، عدد رقم 36 ، ديسمبر 2011، ص 95

2 حسن محمد ابراهيم حسان، الاتجاهات الحديثة في ادارة التعليم وتجويده، الناشر العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 28

المطلب الثاني : فوائد و مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : فوائد إدارة الجودة الشاملة :

لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عدة فوائد منها ¹ :

* عائد خارجي أي حجم مبيعات اكبر يشمل عدة عناصر:

- توجه واضح نحو السوق .

- زيادة رضا العملاء .

- تحسين العلاقات مع العملاء وسمعة افضل للشركة.

* عائد داخلي بمعنى خفض التكاليف حيث تحتوي على :

- تحسين كفاءة وأداء العاملين .

- التميز والتفوق في كافة الاعمال .

- القضاء على أنواع الفاقد .

* اما العائد الإجمالي الذي يأتي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو زيادة الأرباح جراء زيادة حجم المبيعات وخفض التكاليف .

1 جمال طاهر ابو الفتوح حجازي ، ادارة الانتاج و العمليات مدخل ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، طباعة مكتب القاهرة للطباعة و التصوير، مصر، 2002، ص 310-311

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

اختلف الباحثين والكتاب في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة , وهنا يمكن ان نذكر بعض هذه المبادئ :¹

1-التخطيط الاستراتيجي : هنا التخطيط الناجح يكون بتضافر جهود جميع العاملين والاقسام والقطاعات ,الذي من صفاته انه مرن ومستمر ويشمل البيئة الداخلية والخارجية وهنا تنطلق المؤسسة الى تحديد رؤية مستقبلية وتحديد البدائل الممكنة .

2-الموارد البشرية : حيث ان إدارة الجودة الشاملة تسعى لتطوير التسيير والموارد البشري يعتبر وقود المنظمة فهو من اهم عوامل القوة للمنظمة مهما كان مجاله .

3-دعم والتزام القيادة : حيث ان هذا الدعم لا يتوقف عند اعداد الخطط او البرامج بل يتعدى الى قناعة عند القائد وبيئتها عند العاملين وجميع العمال والشركاء في إدارة الجودة الشاملة .

4-الثقافة التنظيمية : ان هذا المبدأ يعد أساسي في إدارة الجودة الشاملة حيث يستبدل ثقافة الخوف من التغيير ومن الخطأ الى تشجيع العاملين عن طريق اشراكهم.

وهناك من له رأي اخر حيث يرى الحميدي واخرون ان من مبادئ إدارة الجودة مايلي²:

-الرؤية المشتركة : وهي ثقافة مدعمة للجودة والتي توفر الوعي لجميع الافراد على العمل بشكل متناسق ومنسجم غير متعارض او متناقض مع بعضه البعض بهدف تحسين الجودة .

-تفويض السلطة والعمل الجماعي : حيث يتم اشراك العاملين ثم تدريبهم ومنحهم صلاحيات أوسع مع وضوح الأدوار والمسؤوليات وكذلك اشعارهم باهميتهم في العملية الإنتاجية .

-التحسين المستمر : وهو غاية إدارة الجودة الشاملة ,حيث لا توقف عند مستوى معين من النوعية بل التحسين المستمر والمنظمة دائما راغبة في التقدم في كل المستويات وكل العمليات اعتمادا على التغذية الراجعة من العملاء المستفيدين من المنتج او الخدمة.

1صبرينة حديدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 92-95

2حسن محمد ابراهيم حسان، مرجع سبق ذكره ، ص 285-286

المطلب الثالث : ابعاد ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

أولاً : ابعاد ادارة الجودة الشاملة :

يمكن حصر ابعاد الجودة الشاملة في العناصر التالية :¹

- البعد الاول : وهو بعد افقي ما بين مقدم ومستلم الخدمة، حيث تسعى المنظمات الى تلبية رغبات وتطلعات العملاء من خلال التركيز على المستفيد.
- البعد الثاني: اشراك الموظفين بتنمية العمل الجماعي لديهم وروح الفريق و بالتالي يتم تحفيزهم الى تقديم أفضل ما لديهم .
- البعد الثالث : التزام الادارة و دعم الادارة العليا حيث بقناعتها بفوائد نظام ادارة الجودة الشاملة يتم توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين و اقامة ورش عمل لزيادة الوعي لديهم بمفهوم الجودة الشاملة .
- البعد الرابع : التحسين المستمر و هو من متطلبات ادارة الجودة الشاملة تحسين الخدمات و الاداء و ان لا تكون الجودة درجة عليا يتم الوصول اليها و فقط بل المحافظة عليها و الاستمرار في تقديم الافضل .
- البعد الخامس : اتخاذ القرارات بناء على معلومات بتحسين انظمة المعلومات لان توافرها يؤدي الى ارتفاع مسنوى التأكد عند اتخاذ القرار و يؤدي ايجابيا على التكلفة و الوقت و الكفاءة و الفاعلية .

1 سهام موسى، شادلي شوقي ، مداخلة بعنوان * تحليل اثر توافر ابعاد ادارة الجودة الشاملة على الاداء * الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعيدة، ص4، ص5

ثانيا : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ان الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة كاسلوب اداري حديث يساعد ويوجه المنظمة لتحقيق الأهداف , الا ان تطبيقه يتطلب توفر عدة متطلبات لانجاحه ولتحقيق الأهداف وهذه المتطلبات كالآتي:¹

- ثقافة المنظمة : حيث يتطلب ادخال أي أسلوب اداري جديد إعادة تشكيل ثقافة المنظمة السائدة , حيث ان ثقافة الجودة تختلف اختلاف تام عن الثقافة الإدارية التقليدية .

- ترويج وتسويق البرنامج : وفي هذا العنصر يتم نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين مما يساعد على تقليل من المعارضة او ما يعرف بالمقاومة كرد فعل على التغيير .

- التعليم والتدريب : بالتدريب والتعليم للعاملين يتم غرس أساس صلب وسليم لهذا النظام وبالتالي يؤدي الى النتائج المرجوة من تطبيقه .

- الاستعانة بالاستشاريين : والغاية منه هو تدعيم خبرة المؤسسة بخبرات خارجية وبمؤسسات متخصصة في حل المشكلات والتي غالبا ما تنشأ في المرحلة الأولى .

- التحفيز : حيث تعتمد استمرارية البرنامج بالمؤسسة اعتمادا كليا على حماس العاملين وبالتالي يجب تحفيزهم بمختلف أنظمة التحفيز (المادية والمعنوية).

- الاشراف و المتابعة : وهو من ضروريات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة , الاشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة تقدمهم في الاعمال الموكلة لهم .

- استراتيجية التطبيق : وتتم وفق ثلاث خطوات :

*الاعداد : أي تبادل المعارف ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين .

*التخطيط : وضع خطة وكيفية التطبيق .

*التقييم : استخدام الطرق الإحصائية لقياس الأداء .

1 حمزة عبد الله عبد الرحمان يحيى و اخرون , تقويم الخدمات الصحية باستخدام إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة 2002-2012 مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية , العدد التاسع , المجلد الأول , نوفمبر 2017, ص71-73

المبحث الثالث : ادارة المعرفة و ادارة الجودة الشاملة

ينظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف تريد الوصول إليه ، من خلال تعبئة جميع العمليات والموارد المتوفرة وجعلها في إطار مناسب قابل للتطبيق باعتبارها الركيزة الأساسية لتحسين الأداء ، خصوصا في اقتصاد يتميز بتغير مستمر في بيئة المؤسسة .

من هذا المنطلق يجب التطرق للعناصر التالية علاقة إدارة المعرفة بالجودة الشاملة, معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة , عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة.

ان المؤسسة الحديثة التي تهدف لتحقيق الجودة هي في نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة خصوصا في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب الجودة ومستوى عالي من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة وتشمل مبادئ الجودة الشاملة التي تشترك مع عمليات إدارة المعرفة ما يلي:¹

-القيادة: قد استنتج الباحثون بأن القيادة ، لا تركز كثيرا حول القوة والسلطة والسيطرة لكن أكثر على: التفويض ، والاعتراف ، التوجيه ، لذلك تعد من أكثر الطرق الفعالة للقائد لتعبئة طاقة المجموعة لتصبح أكثر إبداع.

إن القيادة الإدارية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحسين الكفاءات والمهارات وتساعد على التعلم التنظيمي في موقع العمل ، خصوصا في نشر سلوك إدارة المعرفة البيئية التي تشجع العامل على تطبيق المعرفة الضمنية لحل المشاكل الظاهرة.

كما أكدت العديد من الدراسات بدور القيادة في تحاكتشاطات إدارة المعرفة في المؤسسة ، ونقصد بذلك : اكتساب المعرفة ، نشرها والمشاركة فيها والتي تعد مورد حيوي لتحسين قدرة التعلم الجماعية في المؤسسات

-التخطيط الاستراتيجي : يعتبر التخطيط الاستراتيجي النشاط الذي يهدف إلى تحقيق النجاح وإبقاء الوضعية التنافسية للمؤسسة في أي قطاع ، ويقتضي التخطيط استراتيجي توفر بعض الشروط والظروف التي تساهم في رفع أداء المؤسسة نذكر منها : المعرفة الخاصة للمستخدمين ، القدرة على إنتاج المعرفة الجديدة المبتكرة ، والمحاور الإستراتيجية التي تريد المؤسسة الوصول في المدى المتوسط والطويل.

اذن ، من العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة أن يكون لها بعد استراتيجي ، يدعم المؤسسة في تنظيم قدراتها ومواردها لتحقيق أهدافها ، ففي دراسة للمركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أستنتج أن الشركات التي تتبنى إستراتيجيات إدارة المعرفة تحقق نجاح أكبر عندما تكون الإستراتيجية المستخدمة مرتبطة بخطة العمل الإستراتيجية ، وعلى هذا الأساس ، فالمؤسسات التي تتبنى تطبيق إدارة المعرفة ، عليها ضمان برنامج معرفة يتماشى مع مهام المؤسسة.

1 فيصل علوان الطائي ، اميمة حميد العادلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 56

-التركيز على الزبون : إن نجاح المؤسسة على المدى الطويل يعتمد على زبائنه ، بإرضاء حاجاتهم بكفاءة وبصفة مستمرة ، فالاهتمام بمتطلبات الزبون الحالية والمتوقعة ، على علاقة إيجابية معه، والتكيف مع تغيرات البيئة يجعل من نشاطات الجودة في المؤسسة تتوجه نحو جمع المعلومات والتصرف وفق حاجات الزبائن ، وتتمثل دراسة الزبائن جمع المعلومات حول توقعاتهم وتوزيعها داخليا في المؤسسة ، بإشراك المعرفة بين المستخدمين ، خصوصا أولئك التي تكون مهامهم معتمدة على المهام الأخرى لزملائهم ، والتي تقتضي التنسيق في التقييم الشامل لطلباتهم.

-ادارة العمليات: من عوامل اكتساب الميزة التنافسية في السوق العالمية يعود الى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، في اتجاه يؤكد أهمية إدارة العمليات في إدراك رضا الزبون، فإدارة العمليات الحديثة تتوجب نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء العمليات ، حيث أن توفر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات ، والاستثمار فيها يؤدي إلى تحقيق الخطط الإستراتيجية المرسومة والمنتجات المطابقة للمواصفات وذات الجودة العالية ، مع التأكيد طبقا على التحسين المستمر¹.

إذن فالمسألة الأهم في العلاقة بين عمليات ونشر المعرفة هو الاستعمال المنظم لإدارة العمليات الذي يعمل على توظيف المعرفة في الميادين المناسبة، فالشركات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة هي التي نجحت في التحسين المستمر للعمليات باستعمال المعرفة وفق الحاجة.

-إدارة الموارد البشرية: يعتبر الأفراد العامل الأكثر أهمية في اقتصاد أساسية المعرفة ، لان تسيير المعرفة يجب تسيير الأفراد ولتسيير الأفراد يجب تسيير المعرفة، الأفراد يميلون إلى مساعدة بعضهم البعض وفي نفس الوقت يحسنون من بعضهم البعض وفي نفس الوقت يحسنون من مهاراتهم ، فبدعم من الإدارة العليا من الممكن الوصول إلى الاشتراك في المعرفة وتحقيق الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة ، كما أن هذا الاشتراك قد يمتد حتى إلى خارج أماكن العمل.

-المعلومات والتحليل : في العصر الرقمي الحالي ، تلعب المعلومات جزء مهم في إدارة العمليات وقاعدة البيانات الخاصة به، لدوره في إتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن ومراقبة الجودة ، فتحسين أداء المؤسسة خصوصا منها المشتغلة في حقل التكنولوجيا ، تقتضي توفر معرفة إدارة المعلومات والتي تعتبر ركيزة إدارة المعرفة من جهة أخرى ، فتحليل المعلومات يساعد المستخدمين لترجمة المعلومات المتوفرة بشكل جماعي من خلال دعم الاشكال المختلفة لقنوات الاتصال واستخدام هذه المعرفة في افادة المؤسسة ككل.

1 محمد عبد الوهاب العزاوي , إدارة الجودة الشاملة , جامعة السراء الخاصة , الأردن , 2005, ص 44 .

اذن التخطيط الاستراتيجي، القيادة، الزبائن، ادارة العمليات، ادارة الموارد البشرية، المعلومات و التحليل هي ادوات تحقق الجودة الشاملة وفي نفس الوقت وسائل لادارة المعرفة، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم ادارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على هدف الوصول اليها، بل تجاوزه ليجعل منها وسيلة لتحقيق اهداف اخرى على غرار الاهتمام بالمعرفة.

المطلب الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية عدة معوقات ونذكر منها ما يلي :¹

- موضوع إدارة الجودة الشاملة الحديث و خاص في الدول النامية .
- نقص الكفاءة البشرية المؤهلة في هذا المجال .
- عدم الامام بالاساليب الإحصائية لضبط الجودة .
- عدم وجود انسجام بين أعضاء الفريق او مع فرق العمل بينهم .
- تأخير وصول المعلومات حول الإنجازات التي يحققها العاملون وفرق العمل في الوقت المناسب .
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب .

1 نسيمه لشرف , معايير إدارة الجودة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية , رسالة ماستر , جامعة ورقلة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية , 2010-

2013, ص 24 .

المطلب الثالث : عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة

كل مؤسسة تسعى للوصول الى الجودة الشاملة حيث ان لتطبيق هذه الجودة لابد على المؤسسة ان تدرك ان هناك جملة من عوامل نجاح يجب الاعتماد عليها ,ولهذا تطرقت العديد من الدراسات الى هذه العوامل ولكن بتسميات مختلفة فهناك من عبر عنها بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهناك من اطلق عليها اسم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ,ومن بين هذه الدراسات دراسة "IBRAHIM POUR & SILLA" التي قام بها سنة 2002, واكد من خلالها ان رغم اختلاف التسميات الا انها تندرج ضمن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.¹

كما قدموا بعض الباحثين مجموعة من العوامل التي يمكن من خلالها ادراك مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة على المستوى التنظيمي ومن بين هذه العوامل يمكن ذكر :

- دور القيادة في الإدارة العليا .

- دور مصلحة الجودة .

- التدريب .

- تصميم المنتج .

- إدارة جودة الموردين .

- إدارة العمليات .

- بيانات ووثائق الجودة .

- علاقات الافراد داخل المنظمة .

- إدارة اليد العاملة .

- اشراك الزبائن .

1 عبد الحليم مزغيش , تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة , رسالة ماجستير جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

2013/2012 , ص 67

خلاصة الفصل :

ان إدارة الجودة الشاملة عرفت تغيرا وتطورا جذريا مع مرور الزمن , نظرا لتطور ادواتها وتقنياتها , حيث انها اكثر عمقا وتعقيدا من المفهوم المقدم لها واكثر تأثيرا على العديد من الجوانب التنظيمية , مما جعل تبني نظام شامل ومتكامل لها يتربع على راس ضروريات المنظمات الحديثة , ويشكل وسيلة وهدفا في ان واحد لمواجهة هذا الزخم من المنافسة والضغط المتزايدين , وان أفكار إدارة الجودة الشاملة ونظرياتها الحديثة تمد المنظمات بالدعم اللازم للاهتمام بالموارد البشري .

خاتمة

خاتمة عامة

قد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال ، وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة ، إن تطبيق المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم أصبحت فيه المعرفة سمت النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق التنافسي ، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المورد البشري التي تساعد في كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة ومحددات وشروط نجاح منظومة اكتساب المعرفة في بناء رأس مال بشري مؤهل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وفي مواجهة التحديات الإستراتيجية التي يفرضها النظام الاقتصادي العالمي الجديد وثورة المعلومات والاتصالات ، وبحث في كيفية الاستفادة المثلى من مدخل إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بأداء المنظمة لاكتساب المعرفة وتفعيل دورها الاستراتيجي في بناء رأس مال البشري راقى الكم والنوعية وفق منهج الجودة الشاملة مما يحقق النجاح والنمو ، والتميز للمؤسسة .

وبالنسبة لنتائج اختيار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها كما يلي:

- الفرضية الأولى: جاءت صحيحة ، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذ يمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا مهما بالنسبة لها .
- الفرضية الثانية : أيضا صحيحة ، حيث تساهم إدارة المعرفة في تدعيم إدارة الجودة الشاملة ، من خلال مجموعة من الدعائم تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية .
- ولقد سمحت لي الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها فيما يلي :
- * لقد وجدت المعرفة منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور ، إلا أنها لم تشهد منقبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي ، حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتدعيم إدارة الجودة الشاملة والأصل أكثر قيمة .
- * تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة تهدف الإبداع، وتحقيق القدرة التنافسية لها.

* إن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الاهتمام بالزبائن ازداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة في تقاريرها، إذ لازال الإحساس بالخوف مسيطرًا على المؤسسة ، ما يناقض أول مبادئ " ديمنج " عن سحب الخوف خارجا وسيقودنا هذا الاكتشاف إلى مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة .

* إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا، لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون ، وهي تتطلب تحنيدا شاملا لكل الطاقات، بل يستلزم تحقيق الجودة صب الجهود حتى على تلك العلاقات الخارجية مع الزبائن أو مع الموردين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

- 1-الدكتور نجم عبود نجم , إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات , الطبعة الأولى , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان , 2005 .
- 2-الدكتور خضر مصباح إسماعيل طيطي , إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2009 .
- 3-سليم الحسنية , نظم المعلومات "الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية" , الطبعة الثالثة , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان 2006 .
- 4-الدكتور ليث عبد الله القهوي , استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , 2013 .
- 5-هيثم علي حجازي , إدارة المعرفة مدخل نظري , الدار الاهلية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2005.
- 6-السعيد مبروك إبراهيم , الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات , الطبعة الأولى , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , 2013 .
- 7-صلاح الدين الكبسي , إدارة المعرفة , دار النشر , بغداد , 2005 .
- 8-محمد عواد الزيادات , اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة , الطبعة الأولى , دارصفاء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2008 .
- 9-محمد خالد أبو عزام , إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي , دارزهدي للنشر والتوزيع , الأردن , 2006 .
- 10-عبد الستار العلي و اخرون , المدخل الى إدارة المعرفة , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان , الأردن , 2006 .
- 11-حسن احمد الحضيري , اقتصاد المعرفة , مجموعة النبيل العربية , القاهرة , مصر , 2001 .
- 12-اسمهان ماجد الطاهر , إدارة المعرفة , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2012 .
- 13-بوحورود فتيحة , إدارة الجودة في منظمات الاعمال , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الطبعة الأولى , 2015.

14-مفلح راتب الحميدي و اخرون , إعادة هندسة العمليات , الطبعة الأولى , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2016 .

15-الدكتور بلية لحبيب , إدارة الجودة الشاملة , المفهوم الأساسيات شروط التطبيق , الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي , مستغانم , 2019 .

16-محمود خيضر كاظم , إدارة الجودة الشاملة , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , 2000 .

17-حسن محمد إبراهيم حسان , الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم و تجويده , الناشر العلمية للنشر والتوزيع , 2005 .

18-جمال طاهر أبو الفتوح الحجازي , إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة , الطبعة الأولى , طباعة مكتب القاهرة للطباعة والتصوير , مصر , 2002 .

19-محمد عبد الوهاب العزاوي , إدارة الجودة الشاملة , جامعة السراء الخاصة , الأردن , 2005 .

الرسائل الجامعية :

1-وهيبة حسين داسي , إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة تطبيقية في المصاريف الحكومية السورية , رسالة ماجستير , كلية الاقتصاد , جامعة دمشق , سورية , 2006 .

2-كحلات سمراء , تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية , دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة , رسالة ماجستير في علم المكتبات , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية , قسم علم المكتبات , جامعة قسنطينة , الجزائر , 2009 .

3-نوي طه حسين , التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال , حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر , أطروحة دكتوراه في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , قسم علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2011 , ص 03 .

4-نسيمة لشرف , معايير إدارة الجودة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية , رسالة ماستر , جامعة ورقلة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية , 2010-2013 .

5-عبد الحلیم مزغيش تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , 2012-2013 .

الأوراق البحثية :

- 1-واضح فوزو ونويري مجدي , إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة , مجلة اقتصاديات المال والاعمال , العدد 1 , الجزائر, مارس 2017 .
- 2-فيصل علوان الطائي , اميمة حميد العادلي , استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية , دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء , مجلة العلوم الاقتصادية العراق , جامعة كربلاء , المجلد (09), العدد (36) , جويلية 2014 .
- 3-احمد بن عيشاوي , معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية , مجلة الباحث العدد (04) , ورقة .
- 4-حمزة عبد الله واخرون , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية , العدد (09) , المجلد الأول , نوفمبر 2017
- 5-فتيحة حبشي , إدارة الجودة الشاملة والايزو في التعليم العالي , مجلة العلوم الإنسانية , العدد (28), المجلد الأول , ديسمبر 2007.
- 6-صبرينة حديدان , "دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة " , مجلات العلوم الإنسانية , العدد (36) , ديسمبر 2011.
- 7-حمزة عبد الله واخرون , تقويم الخدمات الصحية باستخدام إدارة الجودة الشاملة , خلال الفترة 2002-2012 , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية , العدد (09), المجلد الأول , نوفمبر 2017 .

المدخلات العلمية :

- 1-نادية خريف , وهيبة داسي , إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير, الملتقى الدولي السنوي الثامن , إدارة التغيير ومجتمع المعرفة , جامعة الزيتونة , 2008.
- 2-لبراق دور , دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , ملتقى بجامعة الشهيد حمة لخضر, الواد , 2014-2015.
- 3-سهام موسى , شادلي شوقي , مداخلة بعنوان "تحليل اثرتوافر ابعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء " , الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة سعيدة .

الملخص

تعتبر إدارة المعرفة من متطلبات النجاح بالنسبة للمؤسسات , حيث باء تطبيقها ضروريا نظرا للدور البارز الذي تلعبه في التأثير على إدارة الجودة الشاملة , وتعتبر احد اهم العوامل لمواجهة التحديات الكبرى التي تخضع لها المؤسسات , كما تهدف إدارة المعرفة الى خلق القيمة و الميزة التنافسية التي تساعد على البقاء والنمو والاستمرارية . كما اثبتت هذه الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة في تقوية الميزة التنافسية في ظل قطار العولمة والتحديات الكبيرة التي أصبحت تواجه عالم اليوم .

كما بينت هذه الدراسة أهم المعوقات التي تجدها المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الكلمات المفتاحية :

المعرفة – إدارة المعرفة – إدارة الجودة الشاملة .

ABSTRACT :

Knowledge management is one of the requirements for success for institutions, where its application is necessary due to the prominent role it plays in influencing total quality management, and it is considered one of the most important factors to face the major challenges that institutions are subject to, and knowledge management aims to create value and competitive advantage that helps it to Survival, growth and continuity. This study also highlights the importance of total quality management in strengthening the competitive advantage in light of the globalization train and the great challenges that have become facing the world today.

This study also showed the most important obstacles that institutions find in the application of total quality management.

Key Words

_ Knowledge _ knowledge management _ Total Quality Management

