



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسات
الموسومة ب:

دور إدارة المعرفة في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة

دراسة حالة ملبنة الساحل مستغانم GIPLAIT

من إعداد الطالب:

— بظاهر محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة.

- | | | |
|----------|------------------|---------------------|
| — رئيسا | أ/ برواين شهرزاد | — أستاذة مساعدة "أ" |
| — مشرفا | أ/ قوبع خيرة | — أستاذة مساعدة "أ" |
| — مناقشا | أ/ سليمان عائشة | — أستاذة مساعدة "أ" |

السنة الجامعية: 2014 – 2015

الإهداء

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 الهدى ونور اليقين . أهدى ثمرة جهدي إلي من حملتني وهذا علي ومن وسقنتني من نبع حنانها وعطفها الفيض إلي من كان دعائها 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 عني إلي من غرس في فؤادي القيم والأخلاق وجعلني أحمل لقبه بكل افتخار واعتزاز " أبي العزيز " أطال الله تعالى في عمره . إلي من أرى في أعينهم اسمي معاني المحبة وأرقى مشاعر الإخوة إلي من تربيت بينهم إلي " إخوتي " وأبناء إخوتي الكناكيت ، وإلى من تقاسمت معهم الصداقة وجمعتني بهم السنوات 5 التي تقاسنا فيها الأسرار والأفراح والأحزان " بصغير ، بلمهل ، بناصر ، وبودالي ، يحيى شريف ، زواربي ، وإلى كل الأصدقاء منهم القريب والبعيد .

أمين

كلمة الشكر

إذا كان لا بد من الشكر هو الله العلي العظيم الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي بنعمته وفضله وصلت إلى هذا المقام العظيم كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة " فوج خيرة " التي لم تبخل بتقديم النصائح والإرشاد ، دون أن ننسى عمال مطبنة الساحل بمستغانم GIPLAIT الذين وفروا كل التسهيلات من أجل القيام بدراساتي الميدانية بأكمل وجه .

إلى كل من كانت له يد في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو من قريب إلى كل الأساتذة الذين تتلمذة على أيديهم في مشواري الدراسي .

لكم مني جميع الشكر والتقدير .

أمين

كلمة الشكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة.....أ

06.....الفصل الأول : عموميات حول إدارة المعرفة

07.....نمهد

08.....المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة .

08.....المطلب الأول : ماهية المعرفة .

12.....المطلب الثاني : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة .

13.....المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة المعرفة .

15.....المبحث الثاني : مجالات إدارة المعرفة وعملياتها وإستراتيجيتها .

15.....المطلب الأول : مجالات إدارة المعرفة .

17.....المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة .

22.....المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة المعرفة .

24.....المبحث الثالث : عناصر إدارة المعرفة ونماذجها ودعائمها .

24.....المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة .

26.....	المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة.
30.....	المطلب الثالث : دعائم إدارة المعرفة .
41.....	الفصل الثاني : مفاهيم وخصائص إدارة الجودة الشاملة.
42.....	تمهيد
43.....	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
43.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
45.....	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة .
48.....	المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة .
52.....	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000
52.....	المطلب الأول: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة (GiticalSuccess factor) :
56.....	المطلب الثاني : مستويات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
59.....	المطلب الثالث: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
61.....	المطلب الرابع: نظام الجودة العالمي وعلاقتها مع إدارة الجودة الشاملة.
65.....	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة .
65.....	المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالجودة الشاملة.
69.....	المطلب الثاني : دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة .
72.....	المطلب الثالث : أساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

76.....	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم.....
77.....	تمهيد
78.....	المبحث الأول: تقديم وحدة GIPLAIT
78.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
79.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحليب GIPLAIT
84.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الحليب
85.....	المبحث الثاني: مكانة إدارة المعرفة في مؤسسة الحليب GIPLAIT
85.....	المطلب الأول: واقع المعرفة في المؤسسة الحليب GIPLAIT
85.....	المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسة الحليب GIPLAIT
86.....	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتجات (المخرجات)
87.....	المبحث الثالث: الجودة والرقابة في المؤسسة.
87.....	المطلب الأول: الرقابة في الشركة Giplait
88.....	المطلب الثاني: سياسة الجودة في المؤسسة
88.....	المطلب الثالث: الرقابة ودورها في تحسين الجودة وما مدى تطبيقها في المؤسسة
89.....	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الساحل
92.....	خاتمة عامة.....

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية	1 - 1
21	العمليات السائدة في إدارة المعرفة	2-1
33	تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة	3-1
50	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة	1 - 2
53	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	2 - 2
54	عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخداماً حسب البلدان	3 - 2
64	التفائل بين إدارة الجودة الشاملة ISO 9001 - 2000 -	4 - 2

ثانياً : قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	1 - 1
26	رؤية متكاملة لإدارة المعرفة	2 - 1
	مجالات إدارة المعرفة في المنظمة	3 - 1
24	عناصر إدارة المعرفة	3 - 1
26	نموذج باكوردت	4 - 1
29	نموذج نجم عبود نجم	5 - 1
46	مضمون نظام الجودة المبني على الفحص	1 - 2
48	مراحل نشأة الجودة الشاملة	2 - 2

66	نموذج العلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة	3 – 2
78	فروع المؤسسة GIPLAIT الأم	1 – 3
79	الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغنام.	2 – 3
80	الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المخير	3 – 3
81	هيكل تنظيمي لمصلحة الإنتاج	4 – 3
81	هيكل تنظيمي لمصلحة الصيانة .	5 – 3
82	هيكل تنظيمي لمصلحة التموين	6 – 3
83	هيكل تنظيمي لمصلحة القسم .	7 – 3
83	هيكل تنظيمي لقسم المحاسبة	8 – 3
84	هيكل تنظيمي لقسم المالية	9 – 3

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن بين أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمؤسسات الاعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم يعد فيه الأرض واليد العاملة والموارد الأولية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للإقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتحدد ويتطور باستمرار .

وفي هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لا بد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويتضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية وتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة.

ولعل تزايد الاهتمام حول قوة العمل المتحركة، ودوران العمل والمؤسسات الافتراضية جعل المؤسسات تخشى على مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المؤسسات الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة .

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسيا على الموجودات الفكرية وتحديثا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يفرز من الإبداع المستمر، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة .

ونظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات .

وإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير ويمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانياتها المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي، ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل، فإنه يمكن للمؤسسة

العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الامكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة ،ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف تساهم إدارة المعرفة في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟
- انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :
- 1 - ما المقصود بإدارة المعرفة ؟
- 2 - ما هي دعائم إدارة المعرفة ؟
- 3 - ماذا تعني فلسفة الجودة الشاملة ؟
- 4 - إلى أي مدى يؤثر استعداد العنصر البشري على تطبيق الجودة الشاملة ؟
- 5 - ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ملبنة الساحل GIPLAIT وما مدى قدرتها في زيادة تنافسيتها؟

فرضيات الدراسة:

إن الاجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات تقبل الفحص والتمحيص:

- 1/ - إن إدارة المعرفة هي أكثر حيوية في المؤسسة إذ يعول عليها في انتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدرا مهما في المؤسسة .
- 2/ - تساهم إدارة المعرفة في تدعيم إدارة الجودة الشاملة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمعرفة الشخصية للعاملين .
- 3 / - إن تطبيق إدارة المعرفة لدى الملبنة GIPLAIT ذو مستوى جيد ويزيد من تنافسيتها في ظل الانفتاح العالمي مع المؤسسة صنع الحليب التي تجاورها .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها واستراتيجياتها
- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء المؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو .
- دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .

- دراسة المتطلبات الأيزو طبقاً للمواصفات الدولية .
- تقديم مقترحات وتوصيات لمؤسسة ملبية الساحل GIPLAIT بمستغانم.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كون أن المواضيع المرتبطة بمفهوم المعرفة وإدارتها من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر، كما تعتبر بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى من حيث تسليط الضوء على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الارتقاء بالعمل الإداري والمؤسسة الإنتاجية والخدمية على حد سواء والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطوير الفكر الإداري والذي أثبت كفاءات وأمكن من خلاله التغلب على ما يتعرض للمؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع

- هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختياري هذا الموضوع نوردتها على النحو التالي :
- لأنه يتلائم مع إختصاصي في إدارة و إقتصاد المؤسسات.
 - محاولة سد الفراغات البحثية الناتجة عن التقصير أو التحييز في تحليل النتائج عند الكثير من الباحثين الذين كان لهم السبق والريادة في دراسة هذا الموضوع .
 - محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع .
 - قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وتطبيقها في منظمات الأعمال .
 - البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة في مبلنة الساحل GIPLAIT والمتمثلة في توفر الموارد الملائمة وغياب النتائج على أرض الواقع .

صعوبات الدراسة:

- عموماً يمكن القول أنه لم أتلقى صعوبات وعوائق كبيرة في إعداد المذكرة وإتمام هذا البحث .

الدراسات السابقة:

- بعد تقليب صفحات الانترنت والكتب وبعض الرسائل العلمية في الجامعات تبين وجود:

1. دراسة الكبيسي (2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي التي هدفت إلى تحديد مستويات المعرفة (الضمنية والظاهرة) والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى القدرات الإبداعية .
2. دراسة باسره (2006) تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره في الاداء الذي يعد مقياس الكفاءة والفاعلية والتعلم للموارد البشرية، وهو المقياس الأساس للنجاح، ومؤشر تبنى عليه كثير من القرارات الادارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد آثار كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة، وكل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء ككل، وفي كل من مكوناته إذا كانت هناك آثار كبيرة (علاقات إيجابية) عند ما تتكامل نشاطات إدارة المعرفة وفعاليتها، وإدارة الجودة الشاملة على الأداء، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن نموذج بطاقات العلاقات المتوازنة من أهم النماذج الممكن استخدامها لقياس أداء المنظمة .
3. دراسة ل " سملاي محضية " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2005، تحت عنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة، وتوصل إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي والمعرفة والجودة، لتتكيف وتواكب التحولات التنافسية المتسارعة .

● المنهج العلمي المتبع :

بناء على ما سبق ذكره وكإجابة على إشكالية البحث واختباراً لصحة الفرضيات اخترت المنهج التحليلي والمنهج الوصفي كطريقة لإمام بجوانب البحث، وفهم حقيقة الذي تلعبه إدارة المعرفة في المؤسسة ومساهمتها في نجاح الجودة الشاملة، بالإضافة إلى دراسة تطبيقية على المؤسسة ملبنة الساحل GIPIAT لصنع الحليب، و معرفة واقع الاهتمام بإدارة المعرفة وأثره في خلق قيمة للمؤسسة من خلال الرفع من مستويات الجودة الشاملة، وعليه سنحاول تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بمدى تأثير إدارة المعرفة في نجاح الجودة الشاملة في المؤسسة.

تقسيم الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى 3 فصول رئيسية محاول الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى أهداف هذا البحث .
ففي الفصل الأول تم تطرق إلى عموميات حول إدارة المعرفة .
أما الفصل الثاني فخصصته لدراسة مفاهيم وخصائص إدارة الجودة الشاملة .
وفي آخر الفصول حاولت إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم .
لأختم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.

تمهيد :

يعتبر مصطلح " إدارة المعرفة " مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها في نجاح الجودة ، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في العصر المعرفة والمعلوماتية .

إنني في هذا الفصل سعيت إلى تبيان مفهوم " إدارة المعرفة " كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم . ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة .

المبحث الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعملياتها وإستراتيجيتها.

المبحث الثالث: عناصر إدارة المعرفة ونماذجها ودعائمها.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة .

إن التحول في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأس مالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لا بد من التطرق أولاً إلى الثلاثية التالية " المعرفة، البيانات، المعلومات"، كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني، نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، كما أن المطلب الثالث، فقد شمل على أهمية وأهداف إدارة المعرفة .

المطلب الأول: ماهية المعرفة .

تعد المعرفة في عصرنا الراهن معياراً لتقدم الأمم والشعوب والأفراد، كما أن مفهوم القوة الاقتصادية بدأ يأخذ مفهوماً جديداً يركز على المعرفة باعتبارها سلاحاً بيد من يمتلكها .

أولاً: مفهوم المعرفة

قدمت عدة تعريفات للمعرفة يمكن إجمالها في ما يلي :

- كما يشير مفهوم المعرفة على "أنها القدرة على التمييز أو التلائم، وأن الرصيد المعرفي هو ناتج من حصيلة البحث العلمي والمشروعات الابتكارية في الكم المعلوم القابل للإستخدام في أي مجال من المجالات"¹ كما عرفت المعرفة بأنها " مجموعة البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد"²

وحسب فليح حسن خلف فإن المعرفة: " هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي يرتبط بقدرات الإنسان الأصلية والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة"³

أما عبد الستار علي فعرفها بأنها " هي معلومات بالإمكان أستخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل."⁴

¹بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة : مفاهيم واتجاهات ، الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 09 مارس 2004

²محمد عواد الزبادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 1 سنة 2008 ص 18

³فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، جدارا للكتاب الحديث ، طبعة 1 سنة 2007 ، ص 7

⁴عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم ، غسان العمري ، مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان طبعة الأولى 1 ، سنة 2006 ، ص 114

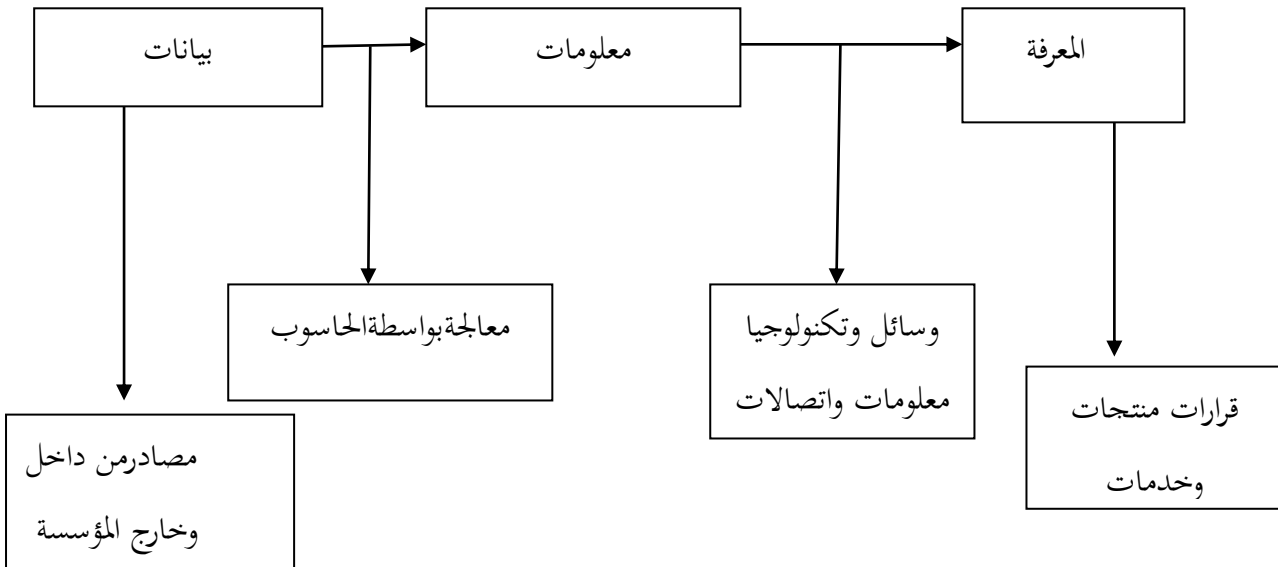
وعلى أساس هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف بسيط للمعرفة على أنها " عبارة عن نتاج تفاعل حيوي ناتج عن الحصول على البيانات والمعلومات، مضافا إليها الخبرة والقدرات العقلية والإدراكية يتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة .

وعليه يتضح أن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة. أ - البيانات : تمثل المادة الخام التي يتم التواصل إليها وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث وواقع، يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات أو أشكال أو رموز بحيث تتاح إمكانية الاستفادة منها بشرط أن تتوفر في عملية جمع البيانات الدقة والموضوعية .

ب (المعلومات: تتمثل في بما يتم التوصل إليه من المعطيات والنتائج من خلال تحليل وجمع البيانات ومعالجتها يدويا أو حاسوبيا أو مجتمعا، وعليه فإن المعلومات استنباطها من البيانات من الشكل الذي يوفر قدرا أكبر من اليقين بما يساعد الفرد والمشروعات وحتى الحكومات على اتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

والشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة :

الشكل رقم 1 - 1: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم، القنديلجي نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 2005، ص 37 .

ومن خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ولكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحاً، لابد من تعريف أصناف المعرفة وتوضيح كل صنف .

ثانياً - أنواع المعرفة:

ذكر ديفيد ها ي ثلاثة أنواع وهي¹:

أ (**البيانات**: كمعلوماتيين ، أن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد بياناتنا، فنحن نبنى مخازن البيانات نسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة في المنظمة تحت سيطرة المدراء ولكن هذا جزء، واحد من معرفة المنظمة، وهي تقتصر على معلومات عن المنتجات، والناس والفعاليات، وما إلى ذلك من الأشياء هي جزء من بيئتنا الحالية، فمخازن البيانات لا تمتلك إلا أقل من القليل من المعلومات عن المستقبل .

ب (**- رأس مال الفكري**: يتوافر نتائج بحوثها وعملياتها التطورية، فهنا تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر، فالأفكار التي بدت رائعة جدا ولكنها لم تؤدي ثمارها ما زالت في الأرشيف ويتوافر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المنظمة، ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدرا للإلهام والابتكار والآن أو في المستقبل المنظور .

ج (**الخبرة**: الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي تعاني صعوبة أكبر في استحصالها وهي خبرات العاملين في المنطقة، فالأفراد يعرفون أشياء كثيرة والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة، لو استطاعت فقط أن تعرف كيف تصل إليها، وعلى العكس من ذلك، فالمنظمة التي فقدت جزءا من ثروتها الفكرية في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله تفقد الكثير منها .

كما هناك العديد من أنواع المعرفة ونخص بالذكر الأكثر شيوعاً:

أ - المعرفة الضمنية :

وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية وإدراكية،

¹جمال يوسف ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 69

وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الإستلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليه من خلال العمليات العقلية وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات الغير مكتوبة وتنعكس على السلوك فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان لذلك هذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأن موجودة في رؤوس ما لكيها فقط ولكن يمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة .

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين .

ب (المعرفة الظاهرية :

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة باستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات الخ وهذا يؤكد أن الانسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية في القدرة على التعبير بكلمات محدودة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات .

وقد يعود السبب إلى السرية التابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات ولعلنا في هذا السياق أن نلح على ضرورة التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحدودة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفضيا وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون والخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية .

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

- أولاً: نشأة إدارة المعرفة¹:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بميكلة أماكن العمل هي جديدة نسبياً، كانت معظم الكتابات حول هذا الموضوع خلال الربع الأخير من القرن الماضي 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار " إدوارد فراينوم " إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة .

وأرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة " هوليش باكارد " الأمريكية عام 1985 م وتحديد برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم الشركة أخبار (hp) إلا أن البدايات الحقيقية كانت في التسعينات أين أصبح من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري لإدارة الأعمال خصوصاً بعد إصدار " نوناكاوتايكوشي " سنة 1995 لكتاب بعنوان الشركات الخلاقة لإدارة المعرفة .

- ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة .

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، ويمكن تعريفها :

- يعرفها وينغ بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس مال "
- كما عرفت إدارة المعرفة على أنها "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس مال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباط لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"²
- كما تعرف إدارة المعرفة على أنها " تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، تنظيمها واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي "³.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية .

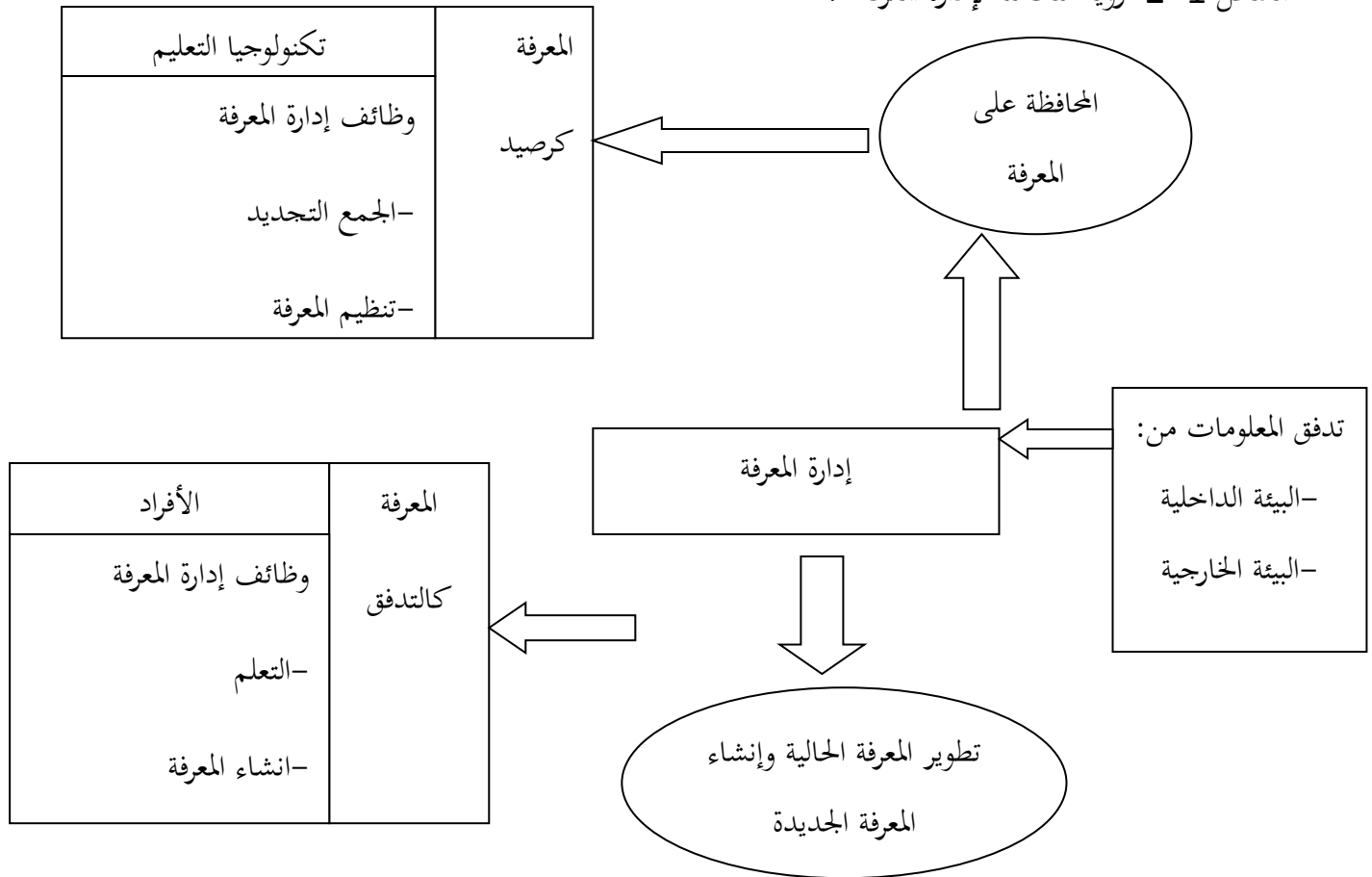
¹ إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة ممارسات ومفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 22.

² محمد الطائي ، عبد الرحمن حسين العلي ، اقتصاديات المعلومات ، دراسة النشر والتوزيع ، عمان ط1 ، 2007 ، ص 111

³ فرحاني حسين ، واقع إدارة المعرفة في تميمين رأس مال الفكري . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في العلوم الاقتصادية ، عبد الحميد ابن باديس ،

مستغانم ، 2011 ، ص 20

- حيث أن الشكل التالي يمثل ذلك :
الشكل 1-2- رؤية متكاملة لإدارة المعرفة¹ :



المصدر : حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع،

عمان، 2002، ص 50

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة .

أولاً : أهمية إدارة المعرفة .

إن أهمية إدارة المعرفة تمكن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به

¹حسين عجلان ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان 2002 ، ص 56

إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة.¹

وأشار البعض أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعودا إلى مجموعة من التحديات هي -

- كيفية اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية.
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الوظيفية للشركة².
- تبني فكرة الإبداع عن طريق التشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- تساعد على بناء ما يسمى " بمخصص المعرفة " وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكويس المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعمل لتعوض جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعودنا بالنعمة العام عليها .

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة .

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضا منها فيما يلي:³

- (1) - تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة، أو غير ضرورية والحد من الروتين .
- (2) - الارتفاع وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- (3) - تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي.
- (4) - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- (5) - تفعيل معرفة ورأس مال الفكري، لتحسن طرق إيصال المعلومات .
- (6) - تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقتها بمشلائها .
- (7) - تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة .

¹ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 22.

²عبد الستار العلي ، مرجع سبق ، ذكره ، ص 27 .

³جمال يوسف بدير ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 ، ص 50

(8) - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .

المبحث الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعملياتها وإستراتيجيتها .

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيم بينها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيتناول فيه العمليات إدارة المعرفة، ثم نشير إلى إستراتيجيات إدارة المعرفة في المطلب الثالث .

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة .

إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر Wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي¹:

- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة .
 - مجال القدرات و الميول : يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدراتهم المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة .
 - مجال المؤسسة : يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارستها وثقافتها .
- كما يذكر Wiig ثلاثة مجالات أخرى وهي :

- مجال الأعمال : الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة
 - مجال الإدارة : الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة .
 - مجال العمليات الفعلية : الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة .
- وكما وضع morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشتمل:²

- استرجاع المعلومات * نظم إدارة المعلومات والمعارف
- مبادئ إدارة المعرفة . * تنظيم المعلومات .
- تصميم قواعد البيانات . * الإدارة الإبداعية .
- قضايا الحقوق المعلوماتية . * تصميم مواقع النشر الالكترونية

¹علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005 ، ص 33.

²الشيبي، جويبر مطر ، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس مال المعرفي والجامعات ، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية ، العدد 26 ، القاهرة 2002 ، ص 46

وفي نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأناني يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل مايلي :

-الصناعة

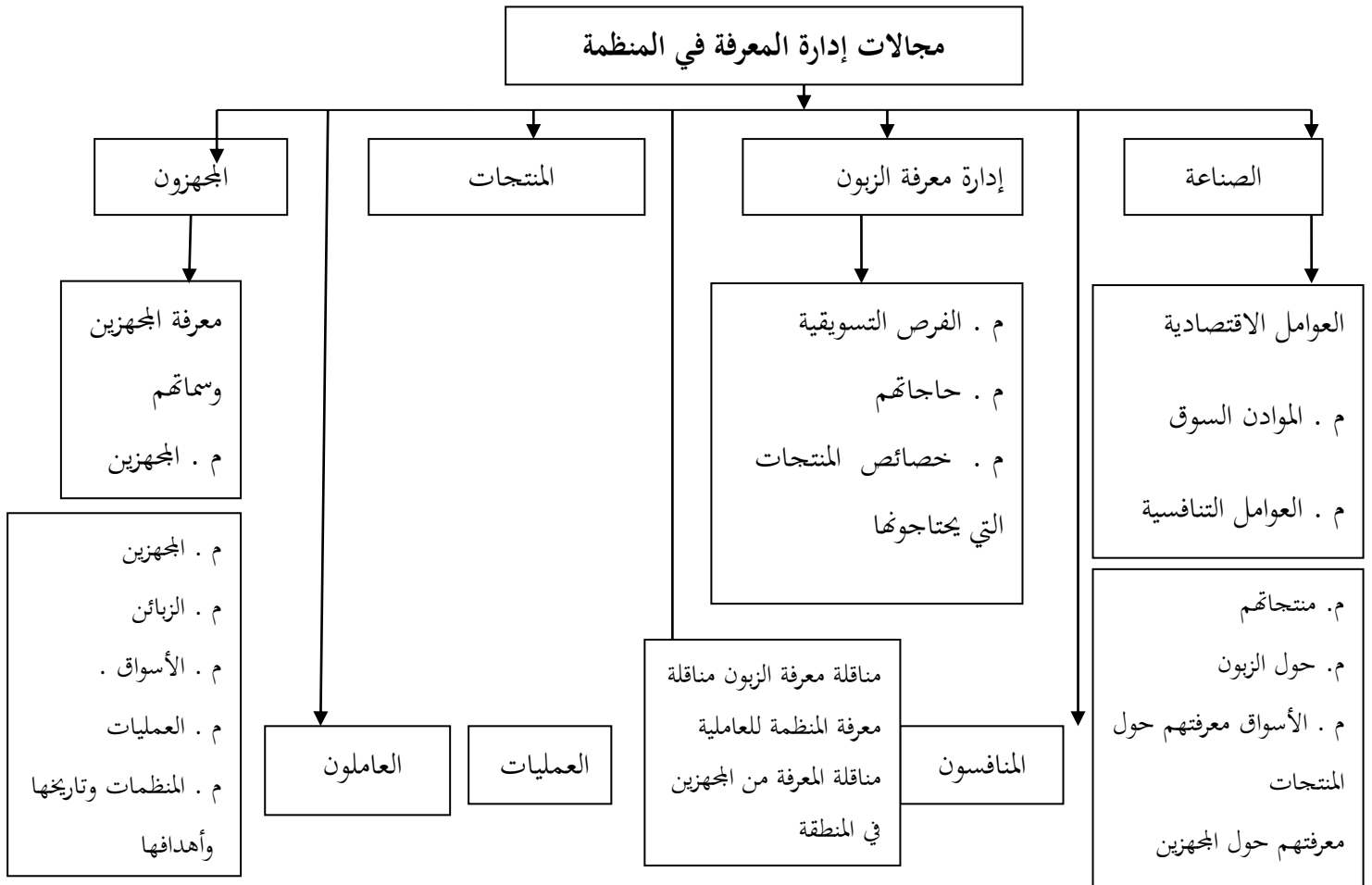
- إدارة معرفة الزبون

-المنتجات

- المجهزون.

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي :

الشكل رقم 1-3:مجالات إدارة المعرفة في المنظمة.



Source ; Murillo , Garcia and annabi K . Customer Knowledge management of the operational research Society , Vol 8 .No . Spring ,24 .

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل : من الصناعة، إدارة معرفة الزبون المجهزون، المنافسون، العمليات العاملون، وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها،

أما العمليات فهي مناقلة المعرفة الزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة، ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع دافينبورت وبروساك davenport - prusak عدة مبادئ لإدارة المعرفة¹:

(أ) - إن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل :

* تصميم الملفات ونقلها إلى نظام الكمبيوتر .

* تحرير ملفات وتحميلها على قواعد معلومات .

* تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات .

(ب) - إن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التقني في إنتاج المعرفة .

(ج) - إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة .

(د) - إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية .

إن ما يمكن قوله كمحصلة لما سبق التفصيل فيه هو أن إدارة المعرفة تتسم بالسمات التالية :

- أن تكون سهلة في المتناول. - أن تكون فعالة ومؤثرة.

- أن تتميز بكونها سهلة التوصل للمعرفة وقت الحاجة.

المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف وترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، وفي أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة والتي يمكن وصفها بالعمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء والاتجاهات التي شكلت مجال من مجالات دراستنا اللاحقة، ومن بين هذه الآراء نجد :

● حدد توربان وزملاؤه هذه العمليات كالآتي²:

- إنشاء معرفة جديدة . - الاستحواذ عليها (بتحديد ما للمعرفة ذات قيمة).

- التنقيح (بوضعها في سياق محدد) . - حفظها (بطريقة ملائمة وفعالة).

¹Davenport and prusak , worping knowledge manage ring , what your organization knows , harvard Business Schools press , Bostons ,p 112

²turban .eframetal, information technology for management tohn wily and Sousing .New york .p25.

- الإدارة العملية لها (بتفوييمها ومراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها).
- نشرها (بأن تكون متاحة لأفراد المنظمة حسب الحاجة إليها، وفي أي وقت ومكان .
- أما ديفدسكاريم فقد حددا تحديدا تفصيليا واسعا في عشرة عمليات وهي :
 - إنشاء وتحديد المعرفة .
 - الجمع والحصول على المعرفة
 - تنظيم وتقاسم المعرفة .
 - التعلم واستغلال وتطبيق المعرفة
 - حماية وتقويم المعرفة

ولإبراز عمليات الإدارة المعرفة وتحديداتها وتوضيح المهام الفرعية لها يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم 1-1: نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
	1- إنشاء المعرفة	. توليد طرق جديدة لعمل الأشياء . تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	. تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة . جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة
توربان Turban	3- تنقيح المعرفة	. وضع المعرفة الجديدة في سياق معينة
	4- تخزين المعرفة	. وضع المعرفة في صيغة ملائمة . حزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	. المكتبة الإحتفاظ بالمعرفة . . تقويم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	. صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها . . المعرفة ممتاحة للجميع في أي وقت ومكان .
ديفدسكاريم	1- إنشاء	. أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار - الهيكل
	2- للتحديد	. التدقيق المعرفي . تحليل المستوى . تقنين النصوص وتحليل المفاهيم . تحديد الخبرة
	3- الجمع	. طلب المعرفة

		. الاستقصاء والاسترجاع
	4-	التنظيم . إدارة المعرفة . خرطنة المعرفة
	5-	التقاسم . الممارسات الأفضل . تقاسم أفضل من حوادث المعرفة . . جماعات الممارسات المشتركة . . فرق متعددة الوظائف . . تصميم فضاء العمل
	6-	التعلم . مراجعات ما بعد العمل . . لونيئاتالقرار . . تواريخ المشروعات . . سرد القصص . شبكات التعلم
	7-	التطبيق . أنظمة الدعم القرار . إدارة التشغيل
	8-	استغلال . إدارة الأصول الفكرية
	9-	الحماية . إدارة الحقوق الملكية الفكرية
	10-	التقويم . تقويم إدارة المعرفة . معابر إدارة المعرفة . محاسبة رأس المال الفكري .

المصدر : نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " الوراق للنشر

والتوزيع،الأردن، 2005، ص 10.

وفي دراسة أجرتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا " الاسكو " (escwa) حددت عمليات المعرفة كالاتي ¹ :

أ) **تكوين المعرفة** : وهي عملية دورية تبدأ عندما يتم إنتقال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، وتحتاج عملية التكوين المعرفة إلى الإبداع الذي بدوره يحتاج إلى من يديره .

¹اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا "الأسكو"،منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكو الأعضاء،2004،ص8.

(ب) تنظيم المعرفة: نتيجة للكم الهائل من المعلومات صار من الضروري تجميع وترتيب وتنظيم وتصنيف هذه المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات .

(ج) تقاسم المعرفة: ولكي يتم تقاسم المعرفة ونشرها لا بد أن يعمل مدير المعرفة على إيجاد ثقافة تنظيمية تحث على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها داخل المنظمة عن طريق استخدام تقنيات إدارية مثل التقييم السنوي لأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز التشجيعية .

(د) استخدام المعرفة وتطبيقها: وبعد أن تتم عمليات التكوين والتنظيم والنشر والتقاسم لا بد من استخدام المعرفة وتطبيقها في تحقيق الفائدة الموجودة منها .

ومن جانب آخر ذي صلة إتجه العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات ، وبناء على ذلك تم تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة وفقا ما يلي¹ :

(أ) - تشخيص المعرفة: حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات، ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال :

- تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة .
- تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية .
- تحديد أشكال التي تحتزن فيها .
- تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية والترتيب أولوياتها وأهميتها .

(ب) - اكتساب المعرفة : ويتم هذا عن طريق مصادر داخلية : مثل : المؤتمرات، التداولات والحوارات والاتصال بالزملاء و الزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد .

(ج) - توليد المعرفة :

ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس المال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة متبكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية .

¹عبد الستار العلي ، مرجع سبق ، ذكره ، ص 98

(د) - تخزين المعرفة: ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

هـ) - تطوير المعرفة وتخزينها:

ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس مال بشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال الإدارة المعرفة والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة .

و) - تطبيق المعرفة: وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذ لم تطبق " فالمعرفة قوة إذا طبقت"، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها، ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول يبين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصراً وجامعاً لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم 1-2: العمليات السائدة في إدارة المعرفة .

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة .	. اكتساب المعرفة وتطويرها
. تقويم صلاحية الوثائق السائدة في الأنشطة المؤسسة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية .	. تنظيم المعرفة وتخزينها
. تتضمن استيعاب المقدرة والمعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع .	. نقل المعرفة واستخدامها
. اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار	. قياس المعرفة وتحسينها

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية

بمقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات

في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 10

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة .

- إن مصطلح الإستراتيجية عرف عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعضها منها كما يلي :
- يعرف " ألفرد تشاندلر " الإستراتيجية على أنها " تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف¹.
 - الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجية محددة لإدارة المعرفة .
 - تراكم خبرات وممارسات وتطبيق حلول وتنظيمها وتقييمها .
 - ومن بين خصائصها فهي تعبر عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة .
 - تساعد في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال تقييم تأثير المنظمة .
 - تعتبر المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة.
 - تعمل على تحقيق التعلم .
 - توجه سلسلة العمليات نحو التنامي وزيادة القيمة.
 - وهي عشرة استراتيجيات النقل :
- 1- نقل المعرفة بين الافراد .
 - 2- نقل المعرفة من الأفراد إلى الهيكل الخارجي .
 - 3- نقل المعرفة من الهيكل الخارجي إلى الأفراد
 - 4- نقل المعرفة من الجدارة الجوهرية للأفراد إلى الهيكل الداخلي
 - 5- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الجدارة الفردية
 - 6- نقل المعرفة ضمن الهيكل الخارجي
 - 7- نقل المعرفة من الهيكل الخارجي إلى الهيكل الداخلي .
 - 8- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الهيكل الخارجي .
 - 9- نقل المعرفة من داخل الهيكل الداخلي .
 - 10- تعظيم تكوين المعرفة .

وهناك من يرى بأنه توجد أربعة أنواع من الاستراتيجيات وهي :

- 1- إستراتيجية الترميز : تهتم باعتماد على المعرفة الضمنية المحولة إلى معرفة ظاهرة .

¹نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص50.

- 2- الاستراتيجية الضمنية : الاعتماد على المعرفة الضمنية
- 3- الإستراتيجية المركزية لإدارة المعرفة : الاعتماد على جميع المعارف .
- 4- الإستراتيجية غير المركزة لإدارة المعرفة : الاعتماد على المعرفة المرزمة .

أما بالنسبة للمؤسسات فإنها بصفة عامة تتبنى إستراتيجيتين متميزتين هما :

أ- إستراتيجية الترميز : تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد و النقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة، يمكن المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في الأعمال المؤسسة المختلفة، تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج مستودع المعرفة لأنها تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية التبادل المعرفة بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ثم من المستودع إلى الفرد، وهي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرزمة يعاد استخدامها مرة تلو الأخرى .

ب- إستراتيجية الشخصية : تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي، غير رسمية، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج شبكة المعرفة لأنها لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد .

أن هاتين الإستراتيجيتين مترابطتين ومتداخلتين حيث مزيجهما يتم ترميز و تخزين المعرفة الصريحة لأنها سهلة التوثيق لتكون مستودع المعرفة المتاحة للعاملين في حين تظل المعرفة الضمنية والكامنة لدى الخبراء في مجالات خبراتهم.¹

¹efraimturban et al .management information Suystems new york p396 / 402 .

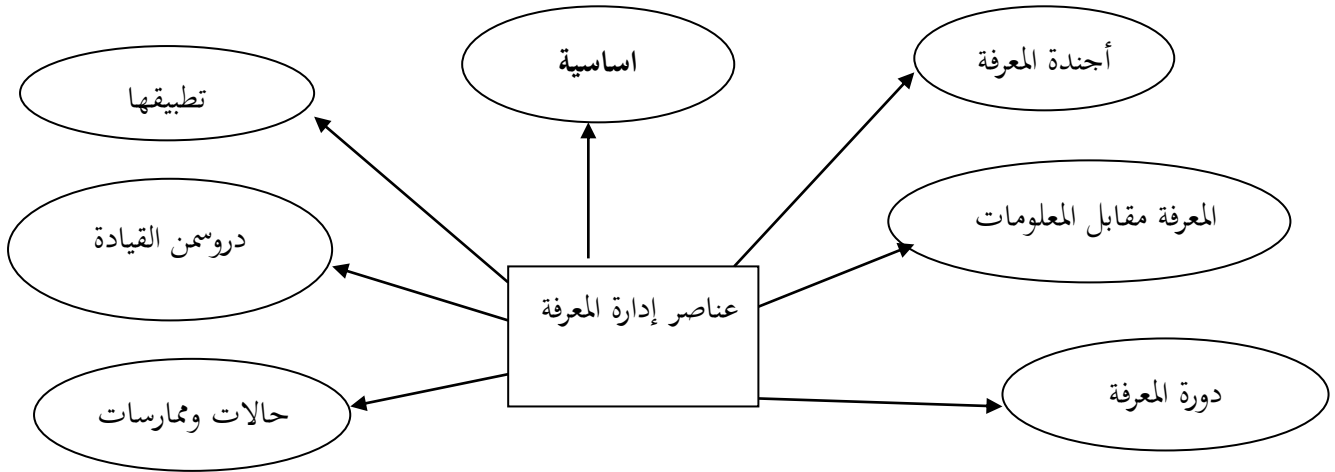
المبحث الثالث: عناصر إدارة المعرفة ونماذجها ودعائمها .

تعتمد إدارة المعرفة لنجاح تطبيقها في المؤسسة على عدة عناصر الجوهرية التي تتفاعل مع بعضها البعض وهذا ما سنتطرق له من المطلب الأول، ثم نشير إلى النماذج التي تسترشد بها في تطبيق إدارة المعرفة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فتتناول فيه دعائم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة .

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية :

الشكل رقم 1-3: عناصر إدارة المعرفة



Source; Kermally , ibid,P05

ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي¹:

¹Kermally , Effective Knowledge Management , a best , package blue pruit 2002 ,p05

● **أساسية:** تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضة فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى .

● **أجندة المعرفة:** تتكون من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي تساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تُخدم الأسواق المالية، وأدوات التعاون والمؤثرات وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديد مكتسبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج مع بنوك المعرفة العالمية، المؤسسة المتحكمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم، التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المتحكمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهمية الاهتمام بالتقنية، وجماعات الممارسة وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركون في الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطيعون حلها، وأخيرا خطة عمل مكان المؤسسة الآني والطريق الموصل لمستقبلها المتطور .

المعرفة مقابل المعلومات: لا بد من التفريق بين المعرفة والمعلومات بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والاجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي في أعلى هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية تطبيق أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخدام خاص ويتم تحول البيانات إلى معلومات من خلال عملية معالجة التي تقوم بها نظم المعلوماتية .

● **دورة إدارة المعرفة:** إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين)، ثم التعريف وهذا تستمر العملية .

● **قيادة المعرفة:** لقيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها، ومنها نجد أنه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره .

● **التطبيقات:** أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤدي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمن من المنافسة، ويبين فيلدين **fielden** أن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية المتعلقة في التحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت .

● **حالات وممارسات:** لقد طبقت " إدارة المعرفة " في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة

Life scnadier شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية ولموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى

المعادلة التالية :

المنظمة الذكورية : تقنية المعلومات + رأس مال الفكري + قيم علما أن رأس مال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أذن إلى تطوير المؤسسة.

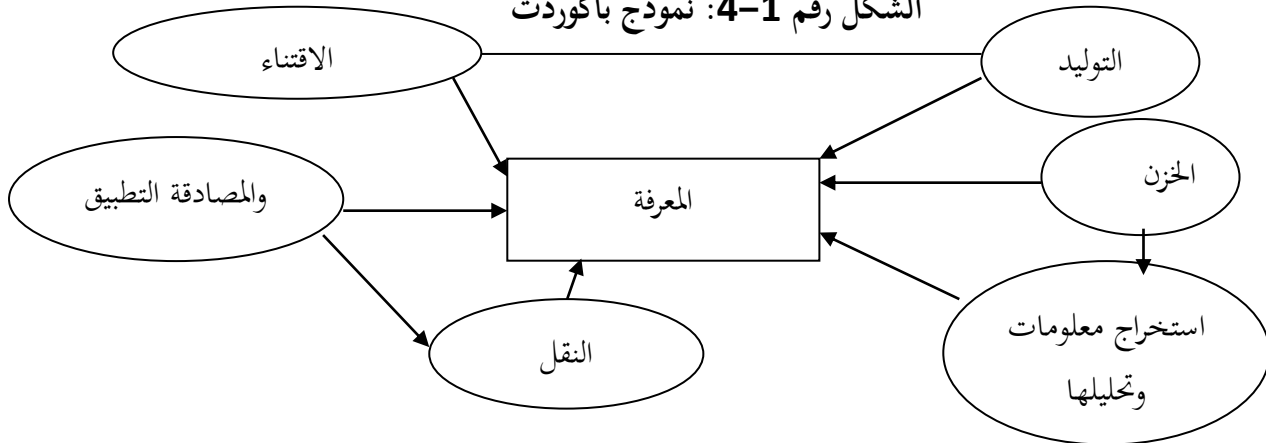
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة :

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج :

أولاً : نموذج ماركوردت :

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية : اكتساب، التوليد والخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة¹ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج مار كوردت وفق التصور الشكل التالي :

الشكل رقم 1-4: نموذج باكوردت



Source :MARQUARDT ;IBID ;27 .

¹Marquardt...Buildine The Learnine Organization M.A.S .Davids- Black PublishingCompany . 2001 .P 26 .

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكافية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إن يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات المراجعة و التنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلقة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ثانيا : نموذج Wiig ويح :

لقد قدم ويح نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما :¹

1- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية :

يتكون النموذج من خمس مراحل أساسية وهي :

- **مرحلة تطور وإعداد المعرفة :** يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب و إستيراد المعرفة من خارج المؤسسة .
- **مرحلة إكتساب المعرفة :** في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الإستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
- **مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة:** في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة .
- **مرحلة توزيع ونشر المعرفة :** خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل .وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشتمل الأفراد والاجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات) .
- **مرحلة الرفع المعرفي :** في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية

2_نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي :

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية :

¹علي السلمي ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

- مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لحظة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد .

- المرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أ المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة .

- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتعلق بالمبادئ العامة وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من اجل بناء النظم المستندة بالمعرفة .

- مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة .

- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمت هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب .

ثالثا: نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم " نجم عبود " نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد:¹

- أ) أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ومجالاتها .
- ب) أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلما وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هم عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها .

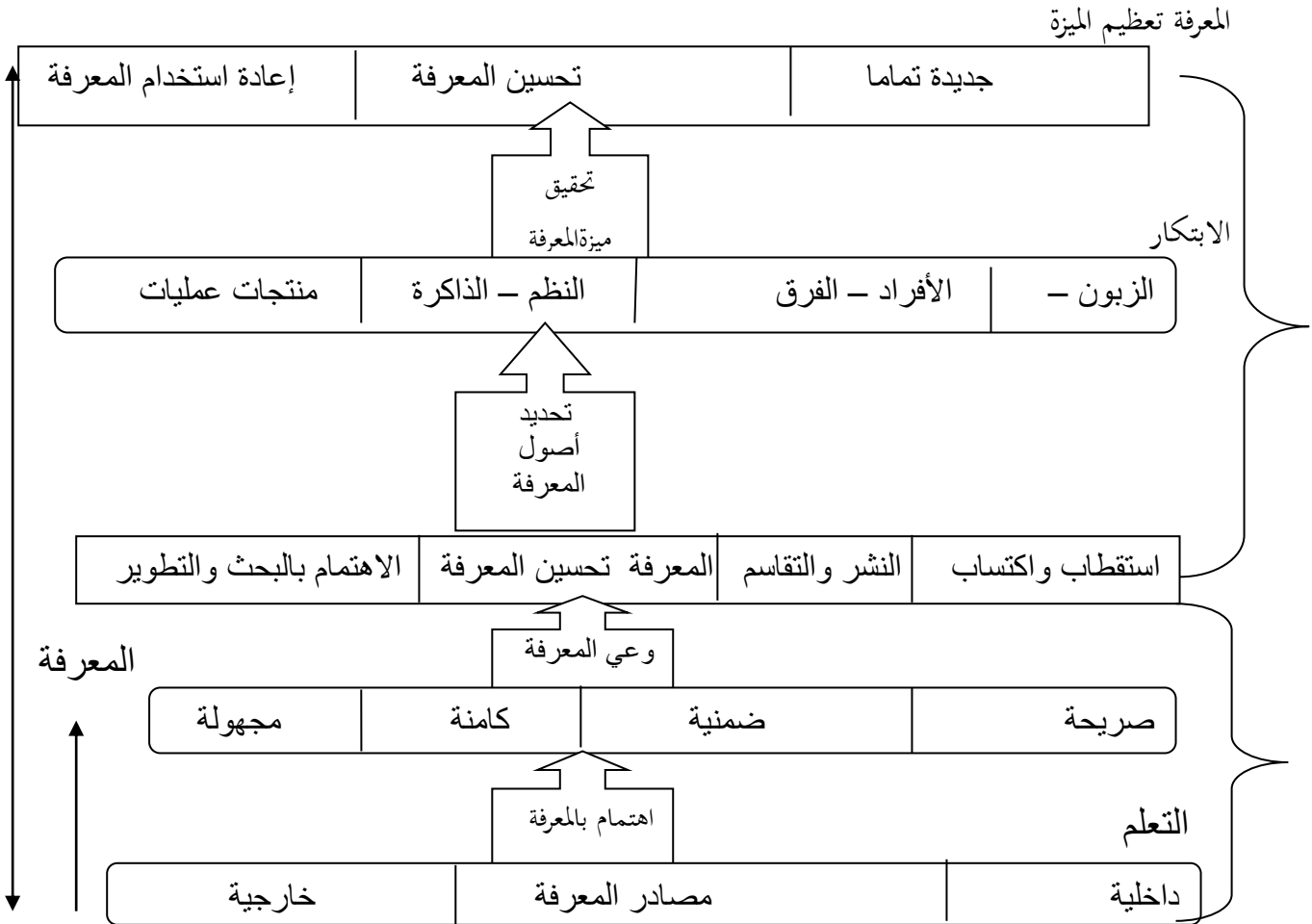
¹نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ص 125

ج) أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدقيق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة .

إن هذه المميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحتها الدكتورة نجم عبود نجم في المخطط الشكلي .

الشكل رقم 1-5 : نموذج نجم عبود نجم :

نموذج الرصيد . التحقق . الميزة .



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، 2005، ص 126-

ومن خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشمل على مجموعة من المراحل والتي يمكن إبرازها كما يلي :¹

أولاً : مرحلة الإهتمام بالمعرفة : في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الإهتمام بالرصيد المعرفي.

ثانياً : وعي المعرفة : أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة ،الضمنية ،الكامنة، والمجهولة في هذه المرحلة يكون الإهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

ثالثاً : تحديد أصول المعرفة : في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هناك الإهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

رابعاً : تحقيق ميزة المعرفة : في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار .

خامساً : تعظيم رافعة وإستدامة المعرفة : هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق إستدامة تجديد المعرفة والابتكار .

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في إدارة معرفة المؤسسة وكذا العناصر والنماذج التي يتطلب إتباعها، فهذا دليل على تشعب إدارة المعرفة .

المطلب الثالث : دعائم إدارة المعرفة :

تعتمد إدارة المعرفة لنجاح تطبيقها في المؤسسة على عدة دعائم منها المتعلقة بالعنصر البشري الخاص بمؤسسة المعرفة والذي يختلف على ما هو عليه في المؤسسات التقليدية، ومنها دعائم أخرى تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال .

¹نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 125

أولاً : دعم إدارة الموارد البشرية .

بما أن إدارة المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة سواء في خلق المعرفة أو تقاسمها أو تطويرها .

وإدارة الموارد البشرية تضم عدة أقسام متنوعة ومتخصصة للتوظيف والتدريب، والمزايا وخدمات العاملين تنظر إلى العامل على أنه مصدر الفكر ورأس المال بشري وركيزة هامة لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة ومن أهمها ما يلي¹:

- فهم البيئة ومتطلباتها : يتطلب هذا النشاط إنجاز الوظائف التالية : التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل، استحداث برامج المسار الوظيفي، تحليل وتصميم الوظائف، تحديد كم ونوع العمال المطلوبين .
-التوظيف : تتضمن استقطاب المرشحين واختيار الأفضل .

- تقييم سلوك العاملين وأدائهم : وتتضمن جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية وتقويم الأداء.

. التدريب والتطوير : تركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم برامج التدريب والتطوير لزيادة قدرات وأداء العاملين .

- علاقات العمل : تهتم باحترام حقوق العاملين، فهم للأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين، المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين .

- مراقبة وتقييم بنية العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً .

إن الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق إدارة المعرفة يتطلب استعراض استراتيجيات إدارة المعرفة ودوافعها من منظور الموارد البشرية، ففي مراحل الباكورة من تصميم نموذج إدارة المعرفة يحتاج الأمر إلى تحديد المعرفة المناسبة المطلوب إدارتها، وما هي طبيعتها؟ وأين تقع هذه المعرفة؟ وما هي الحاجات التي ينبغي تلبيتها والفجوات التي يجب على المؤسسة أن تتداركها؟ إن تحديد مهمة المؤسسة ونظرتها إلى المستقبل مع تعريفات المهام الوظيفية التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد ماذا كانت المعرفة الواجب إدارتها معرفة ضمنية أم صريحة، ويجب أن توضع إستراتيجيات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وفقاً لأغراض المؤسسة، فإن كانت للمؤسسة مشاريع ابتكاره فإن إستراتيجية إدارة المعرفة تركز على المعرفة الضمنية

¹خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2003، ص ص 33-35

، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فتركز على توظيف المواهب ، أما في حالة المعرفة الصريحة فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع إستراتيجية نشر المعرفة عن طريق التدريب التي تكفي لسد الحاجات، كما تساعد إدارة الموارد البشرية قيادة المؤسسة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة وتعيين أفضل وسيلة لحيازتها وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين، وهي التي تقيم الصلة بين إستراتيجية المؤسسة ومعرفة العاملين فهي تعتبر محدد الحاجات ورادمة الفجوات، ولتحديد فرص التدريب وتمكن عملية التوظيف والتدريب بذلك من تضيق الفجوات المعرفية ومن المساعدة على الحصول على قوة عاملة منسقة مع الخطط الإستراتيجية¹ :

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة، كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأقدمهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المقيدة بالأهمية والاحترام، كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحتكم على اشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، ليس أقلها الحوافز التي تتضمن استمرار تمتعهم بالاحترام بعد أن يقدموا ما لديهم من المعرفة للغير .

كما تمارس إدارة المعرفة البشرية دورا هاما آخر أثناء المراحل الباكرة من برامج إدارة المعرفة، وهو المساعدة على إنشاء قرين إدارة المعرفة ورسم معالم برنامج إدارة المعرفة، ووضع القواعد، فتساهم بذلك في خلق البيئة الأساسية التي تستعمل وتحكم إدارة المعرفة² . وتحتاج العمليات الداخلية في إدارة الموارد البشرية إلى إعادة بنائها الهندسي، لكي تدعم نظرة المؤسسة إلى المعرفة، ويجب أن تقدم عمليات إدارة الموارد البشرية و الوسائل التي تضيف قيمة إلى المعرفة الخام بغية خلق المعرفة ومعالجتها.

ويبين الجدول التالي التأثير الذي تتركه عمليات إدارة الموارد البشرية في عمليات المعرفة .

¹ محمد قاسم أحمد ، إدارة المعرفة التنظيمية ، المفهوم والأساليب والاستراتيجيات ، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول الزيادة والإبداع ، جامعة فلوريدا ، 15 - 16 / 03 / 2005 ، ص 28 .

² الأسكو 1 ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

الجدول رقم 1-3: تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة .

عمليات الموارد البشرية	نمط التأثير	عمليات إدارة المعرفة
توظيف العاملين وتعيينهم	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تصميم بنية المؤسسة	مباشر	تنظيم المعرفة وتقسيمها
تدريب العاملين	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تعويض العاملين ومكافئتهم عن طريق الأجور وبرامج الاعتراف والترقيات	غير مباشر	خلق المعرفة وتقسيمها واستخدامها .
تقييم أداء العاملين	غير مباشر	خلق المعرفة وتقسيمها واستخدامها
تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية وبرامج الارشاد...والبرامج الادارية	غير مباشر	تنظيم المعرفة تقاسم المعرفة
إدارة معنويات العاملين (تحفيزهم) = لقاءات اجتماعية، استقصاءات عن رضا، تطوير الثقافي .	غير مباشر	خلق المعرفة وتقسيمها واستخدامها
التطابق مع لوائح العمل والسلامة وكذلك دراسة طرق العمل ونسق ترتيب المكاتب وغيرها	غير مباشر	تقاسم المعرفة

المصدر : اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، مرجع سبق ذكره، ص 33.

يبين الجدول الحاجة إلى إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة وكذلك في مواصفات عمليات الموارد البشرية مع استراتيجية إدارة المعرفة لخلق البيئة والتحفيز المناسب لثقافة المعرفة الأخرى مثل حيازة المعرفة ونشرها عن طريق الشروع بمبادرات تهدف إلى :

- تصميم وتنفيذ موارد المؤسسة وذلك لتقديم معلومات دقيقة وحديثة .
- ملائمة إستراتيجية إدارة التدريب مع إستراتيجية إدارة المعرفة، ولا ينبغي أن تقتصر على المحتويات والتي ينبغي أن تكون مصممة لسد الفجوات المعرفية في المؤسسة ولكن أيضا على نمط التدريب وخلفية المدرب (من داخل أو خارج المؤسسة) .

• تسهيل اجتماعات العاملين الاجتماعية في سبيل نشر المعرفة الضمنية والمساهمة في تصميم وترتيب المكاتب بحيث تتوفر على الأمكنة لإجتماعات العاملين غير الرسمية، وتعمل على تشجيع تبادل الأفكار وتقاسم المعرفة .

(1) - خصائص ومهام أفراد إدارة المعرفة :

إن العصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات الفعلية وما يحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية تنبؤية تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة ن وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتبر الإنسان هو المستخدم الوحيد للمعرفة والمستفيد منها، ويمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، من خلال القيام بالنشاطات واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة .

إن إدارة المعرفة تتولى كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة وبشكل خاص الرأسمال الإنساني الذي يعتبر مصدرا مثيرا للأفكار والإبداع على الرغم من ارتباطه المباشر بكل من رأسمال الهيكلية والرأسمال الخارجي وتضم كلا من مدراء المعرفة والعاملين في ميدان المعرفة، ويقوم هؤلاء المدراء بتوجيه العاملين إلى اكتساب وخلق وتخزين وتطبيق المعرفة في الداخل المؤسسة أو في مشروعاتها الخاصة والمشاركة وبالتحديد المشروعات الإستراتيجية والدولية .

كما أنهم أيضا دهم كل الأفراد من أصحاب الاختصاص والمعرفة والمهارة التقنية في حقل المعلومات والمعرفة من مدار المشروعات ومعلمي النظم والمبرمجين ومدراء وقواعد البيانات ومدراء شركات الاتصال والمهندسين وأخصائي المعلومات وأصحاب الطاقات الفكرية والتنظيمية والإبداعية من الخبراء والممارسين ومخترفي العمل الوظيفي في مختلف أنشطة الأعمال .

1 - 1 - خصائص قادة وعمال المعرفة :

(أ) - خصائص قادة المعرفة : ويوصف قادة المعرفة وروادها بصفات متعددة يمكن إجمالها بالخصائص العشر الآتية :¹

- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارتها إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتهم وأهداف المعرفة.

¹الأسكوا، مرجع سبق ذكره، ص 352

- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويشيرون الحماس لديهم .
 - لديهم منظور شمولي يتضمن المناظر التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية .
 - يستعملون العمليات وأطر العمل المؤسسة كقوى مرئية .
 - يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .
 - يستعملون الاتصالات الفعالة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال .
 - في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً .
 - يحصلون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات .
 - عندهم ثقافة الإنفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون على الإبداع والتعلم .
 - يطورون برامج الحوافز ويعملون على تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك .
- ب - خصائص عمال المعرفة:** ينبغي على العمال أن يتمتعوا بالجدارة المعرفية الآتية:¹
- قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة في أمرين هما : التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال وكذا اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه، وهذا يتطلب قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل ومحفز .
 - إبداع المعرفة والقدرة على الاتصال والتعلم المستمر، إذ يتم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم وعملية الاتصال وهي تتطلب الإصغاء للتعبير اللفظي وفهم المكتوب وإدراك دورة في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة .
 - تخزين المعرفة : إذ يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة .
 - توزيع المعرفة : ويكون ذلك العمل الجماعي، وإدراك قيمة المعرفة عندما يتم مشاركة المعرفة فإن ذلك يتطلب القدرة على تصنيف المعرفة الجديدة وحلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم

¹علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، مصر ، ص 261 .

للعمل بروح الفريق وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فرق العمل ومعرفة الشركة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاركة وقرارات تحولها .

- تطبيق المعرفة: وهي أن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة، ويتطلب ذلك القدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدرتها الجوهرية في صياغة تكاملية .

1 - 2 - مهام قادة وعمال المعرفة :

توجد عدة مهام لقادة وعمال المعرفة نذكر منها ما يلي¹ :

- تحديد النواقص والإمكانيات والأداء .
- تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأموال وحسن تنظيمها .
- التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة والتشارك فيها وتنفيذها .
- تطوير استراتيجيات ومدخل وأدوات جديدة .
- بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية .
- التعاون مع الشخصيات الرئيسية في المؤسسة .
- نشر قوة المعرفة الداخلية بشؤون العمل للتغلب على نقاط الضعف .
- خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة والتشارك فيها .
- ممارسة إدارة المعرفة .
- عرض النتائج .
- الاحتفال بالنجاح .

ثانيا : دعامة تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم ما تميز عصرنا الحديث، وباتت تلعب دورا رئيسا في الاقتصاد العالمي، ولا غنى للمؤسسة العصرية عنها مهما كان مجال عملها، إلا أن كل أنواع الرئيسية لنظم المعلومات المستعملة في المؤسسات إلى وقت قريب كانت تقوم بتبسيط تدفق المعلومات فقط، في حين أن التكنولوجيا

¹ إبراهيم رمضان الديب ، إدارة المعرفة ، على الرابط: www.aa-academy.com / 27 / 04 / 2011 ، الساعة 10 : 00 .

الحديثة مقيدة خاصة بالنسبة لإدارة المعرفة لأنها تهدف إلى دعم العمل الفكري وإلى حفظ ونشر وخلق المعرفة بالمؤسسة .

1- ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

يتكون مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قسمين، الأول هو تكنولوجيا المعلومات، والقسم الثاني هو تكنولوجيا الاتصال.

وتكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل وتمثل في المعدات والشبكات وقواعد البيانات hardware والبرمجيات Software والشبكات وقواعد البيانات وغيرها، فتكنولوجيا المعلومات ليست سوى أدوات ووسائل يتم إستخدامها في مجال معين، لتحقيق أهداف معينة، حيث أن استخدامها هو وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، ويعد الكمبيوتر الوسيلة الأنسب لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات والقدرة على تخزينها واسترجاعها.¹

أما بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال فيمكن القول أنها مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو المؤسساتي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة وتخزينها ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم تأتي عملية نشر هذه المواد الإتصالية المسموعة أو المرئية أو المطبوعة أو الرقمية ونقلها من مكان إلى آخر وتبادلها، وقد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية أو إلكترونية أو الكهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال .

ويمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتي عرفت " بثورة الإتصالات " كانت العامل الأساسي الذي أعطى ثورة المعلومات بعدها العالمي من خلال شبكات الاتصال العالمية، وبناء عليه فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه وسائل الاتصال، فتربطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات وهو ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من خلال التواصل عبر الشبكات التليفون أو عبر الأقمار الاصطناعية، أو ما نتابعه على شاشات التلفزيون من معلومات تأتي من كل مكان في العالم . والنتيجة الراهنة للثورة المعلومات هي اندماج تقليباتها المختلفة مع

¹ محمد صالح الخناوي وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 293 .

وسائل الإتصال من أجل المزيد من التسيير على المستخدمين من الجمهور ما أدى إلى ظهور مفهوم تكنولوجيا الإتصال .

2 - وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

تقوم ثورة المعلومات والإتصالات على عدد من التقنيات أهمها الكمبيوتر والبرامج والتطبيقات كذلك البنى التحتية، حيث انتشر الكمبيوتر والأجهزة المتطورة في جميع أنحاء العالم، مما جعل عملية نقل الصوت والصورة والنص أمر غير مستحيل بواسطة ما يعرف بوسائل الاتصال المتعددة أو الوسائط المتعددة.

2 - 1 - مفهوم وسائل الإتصال المتعددة Multimedia :

يطلق تعبير وسائل الإتصال المتعددة على منتج معين أو خدمة تمزج بفضل الترجمة أي اللغة المعلوماتية أو الرقمية معطيات معينة كانت من قبل تستثمر منفصلة مثل النص الأصوات والفيديو والصور الفوتوغرافية والرسوم وغيرها ويكون العمل على وسائل الاتصال المتعددة تفاعلي على العموم، حيث يستطيع المستخدم الإنتقال من خدمة إلى أخرى ويبحر عبر بناء متفرع بكل حرية، مع كون قواعدها الأساسية بسيطة، نص، صورة، صوت، فيديو، والتطبيقات الكثيرة.

إن هذا التوسع الرقمي بالإمكانات المقدمة على شكل خدمات جديدة يطال جميع مجالات النشاط الإقتصادي أو التي تخدم المصلحة العامة : الطب المتلفز، الخدمات الإدارية عن بعد، التجارة الالكترونية، تبادل المعطيات داخل المؤسسة وخارجها، المكتبات الافتراضية، المعاملات الالكترونية الخ ويمكن القول أن الركيزة الأساسية لهذا المزيج الإتصالي هو القرص المضغوط (CD . ROM) والذي يمكن قراءته بواسطة قارئ متصل بجهاز كومبيوتر، وثانيا والأهم هي الشبكات وبصفة خاصة الإنترنت التي تعتبر أهم وسيلة متعددة على الإطلاق¹.

بالإضافة إلى ظهور دعائم أخرى مثل القرص الرقمي المتغير (DIJITAL VIRTUEL DIX) وهو مجموع بروتوكولات ومواصفات والتي تسمح للهواتف النقالة بالاتصال والإبحار في الأنترنت وإرسال البريد الإلكتروني، مما يسمح بوضع الأنترنت في الجيب، وأيضا يمكن وضع الإنترنت في السيارة لأجل تفحص البريد الإلكتروني، أو معرفة الأحوال الجوية وحالة الطرقات .

¹محمد صالح الخناوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 294 .

2 - 2 - الحاسوب :

عرف الحاسوب بأنه نظام يتكون من الأجهزة المستقلة والمتراطة معا، تؤدي كل منها وظيفة محددة يطلق عليها معدات (HARD WARE) تعمل هذه الأجهزة فيما بينها بأسلوب متناسق ومنتظم من خلال البرمجيات ويمكن تصنيف الحواسيب إلى عدة أنواع، يمكن تلخيصها في¹ :

أ - حواسيب ضخمة : وتعتبر من أضخم أنواع الحواسيب وتمتلك قوة ذاكرة كبيرة جدا وقدرتها على المعالجة البيانات فائقة، لذلك فهي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات و تستخدم في المشاريع الكبيرة و المؤسسات المالية وهي حواسيب لا تدار من قبل شخص واحد إنما من قبل عدة أشخاص في وقت متزامن.

ب - الحواسيب المتوسطة والصغيرة : تستخدم في الجامعات أو المدارس أو المصانع وتكون قدرتها في المعالجة والذاكرة أقل من الحواسيب الكبيرة وكذلك تكلفتها أقل .

¹ ياسين ساعد غالب ، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ، دار المناهج ، عمان ، 2007 ، ص 88 .

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة إستقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وغيرها اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة حقيقية صعبة التقليد .

تمهيد:

تصدر إدارة الجودة الشاملة قائمة أكثر مواضيع إدارة الأعمال أهمية وبرزت مؤخرًا على الساحة العلمية لتحظى بالقدر الأوفر من انشغالات الباحثين وصناع القرار ولعل تسليط كل هذا الضوء حول هذا الموضوع لم يستطع أن يشبع القناعات وبل لم يستطع حتى إطفاء الجذوات المشتعلة بين المنتقدين والمشجعين لهذه الفلسفة ، ولكل طرف أدلة سألحوا أن أشير إليها على سبيل الإيجاز حتى تفتح فضاء النقد الموضوعي وتتعامل مع العلم كحاكم وليس كمحكوم عليه . ولقد قدمت محاولات جديّة هادفة لتوضيح التفاصيل المتعلقة بها وتقديم تعاريف واضحة ولعل أهم ما يميز هذه البحوث تلك الاكتشافات المتعلقة بروابط هذا المفهوم بممارسات منظمات الأعمال والتأثيرات المحتملة عليها .

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000.

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة .

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

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

في هذا المطلب سنقوم بالتركيز على نقطتين مهمتين وهما تعريف الجودة بشكل عام ثم التدقيق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص.

1 - 1 ماهية الجودة :

لطالما كانت الجودة محل اجتهاد واختلاف في تعريفها ولقد أثير جدل واسع حول معناها واختلفت سبل التفسير لها فمن الباحثين من نظر إليها على أنها : " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه¹ . ومنهم من ينظر إليها على أنها " تعني التأكد من أن العملاء يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن وهذا يتطلب الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع إحتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين"². ويتجه السقاف إلى تبني مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي تركز عليه ويصل بذلك إلى ثلاثة مفاهيم هي³:

أ - التركيز على العميل وتظهر على أنها إرضاء العميل .

ب - التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية .

ت - التركيز على العملية وتظهر الجودة على أنها مطابقة المواصفات.

ونظرا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول البعض الجمع بين خمسة مداخل الجودة وهي⁴

1 - فريد عبد الفتاح،"النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"،دار الكتب،القاهرة،1996،ص10.

2- محمد عوض الترتوري أغادير عرفات جويجان " إدارة المعرفة الشاملة "، دار الثقافة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، 2006 ، ص 33

3- السقاف حامد عبد الله ، " المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة " ، مكتبة الجمع ، الخبر ، 1995 ، ص 15

4 بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي : العبيكان للطباعة والنشر الرياض ، 1997 ، ص

- 1 - المدخل المبني على أساس التفوق : ويرى بأن الفرد يمكنه التمييز بين الجودة العالية والرداءة دون إعطاء تعريف محددة للجودة .
 - 2 - المدخل المبني على أساس المنتج: ويرى ضرورة توافر بعض الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية للمنتج .
 - 3 - المدخل المبني على أساس المستفيد: ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على رضى العميل عن السلعة أو الخدمة ومدى تلبية لرغباته واحتياجاته وتوقعاته .
 - 4 - المدخل المبني على أساس التصنيع " ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على أساس مطابقة السلع والخدمات المجموعة من المتطلبات المحددة سلفا
 - 5 - المدخل المبني على أساس القيمة : ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على التفوق المصاحب لأقل الأسعار أو بمراقبة الانحرافات بأقل التكاليف
- 1 - 2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة :**

لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتباينت شموليتها لأن كلا منها إقتصر على إبراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها وعلى الرغم من هذه الاختلافات ، إلا أن بعضها قد فرض نفسه على الفكر الإداري .
فيرى تشو كثر مثلا Schuctyer أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " الثقافة مميزة في الأداء ، حيث يعمل وكفاح المديرين بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين ، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن"¹

ويرى هوفرhoffher وزملاؤه أن إدارة الجودة الشاملة " فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة ، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيز يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل ، كما تسهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات زبونا"²

أما Oakland فيرى إدارة الجودة الشاملة : طريقة لتحسن المرونة وفعالية الأعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم ومشاركة كل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة"³

¹ - زين الدين عبدالفتاح فريد ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 ص 24 .

²-Hoffherr G Detal Break – through thinking in total Quality Management Engle wood chiffy ,New jersey 1994 p 3

³- Oakland . J .S total Quality Management hienmannm oblishingtd oxford , 1989 .p 14

المطلب الثاني : نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة .

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة عبر خمس مراحل تبعا لتطور المجتمع الياباني والظروف البيئية الخاصة وهي

- 1 - الفحص والتفتيش Inspection
- 2 - مراقبة الجودة Quality controul
- 3 - تأكيد الجودة Quality Assurance
- 4 - حلقات السيطرة Quality Control Circbs
- 5 - إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

وهذه المراحل مع مرورها وتداخلها مع بعضها البعض ، لعبت دورا كبيرا في ظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة TQM¹ وسوف تتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل :

(1) - الفحص Inspection :

وتعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى المستهلكين أو العملاء أو المستخدمين ، ومن ثم الفحص يحول دون الوصول للوحدات المعينة والتي لا تلبي رغبات العملاء ، وهذه العملية لا تمنع وقوع خطأ ، فالخطأ قد يقع فعلا وما على الفحص إلى اكتشاف واستبعاده

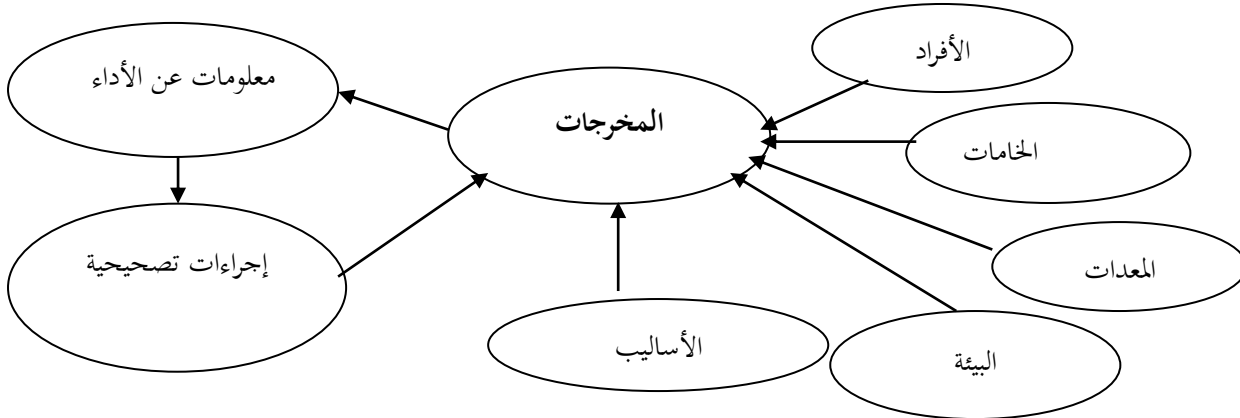
وهكذا ، فإن إدارة الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكيد من أجل الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الانتاج .

والشكل التالي يصور مضمون ومحتوى ومعالم نظام الجودة المبني على أساس الفحص²

¹ - حمود خضير كاظم " إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 89

² زين الدين عبد الفتاح فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 14 ، 15

الشكل رقم 1-2 : مضمون نظام الجودة المبني على الفحص.



المصدر : زين الدين فريد فتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 14 - 15 .

2-مراقبة الجودة (Quality Control)

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم Stewart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة ومن

الأساليب التي جرى استخدامها ما يلي

- خرائط المراقبة الإحصائية
- عينات القبول
- العينات الإحصائية

3-مرحلة تأكيد الجودة (Quality Assurance)

إتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية ، إضافة لبروز ظاهرة العبد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المرحلة الصفرية والتكاليف المرتبطة بالجودة ، واعتبار العبد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم اختيارها بهذا الشأن ، واعتبرت الجودة سلاحا تنافسيا للعديد من المنظمات الاقتصادية ، كما برز التأكيد على أهمية التصميم ودقة المطبقة بين التصميم للسلع والمنتجات وبين الأداء المراد إنجازة بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث اعتبارات وهي :

أ - دقة التصميم ProductDesign

ب - دقة الأداء Proformance

ت - دقة المطابقة Conformance

4 - حلقات السيطرة (QualityControlCircles) :

تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الانتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام العاملين واعتبار النوعية المهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة كل من خلال موقعة في التعامل مع الجودة المراد إنجازها ، ومن الجدير بالذكر أن الحلقات الجودة لا تزال تلعب الدور الأساسي في بلورة التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في المجتمعات اليابانية إذ أنها تسهم إسهامها فاعلا في هذا الخصوص

5 - إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)¹

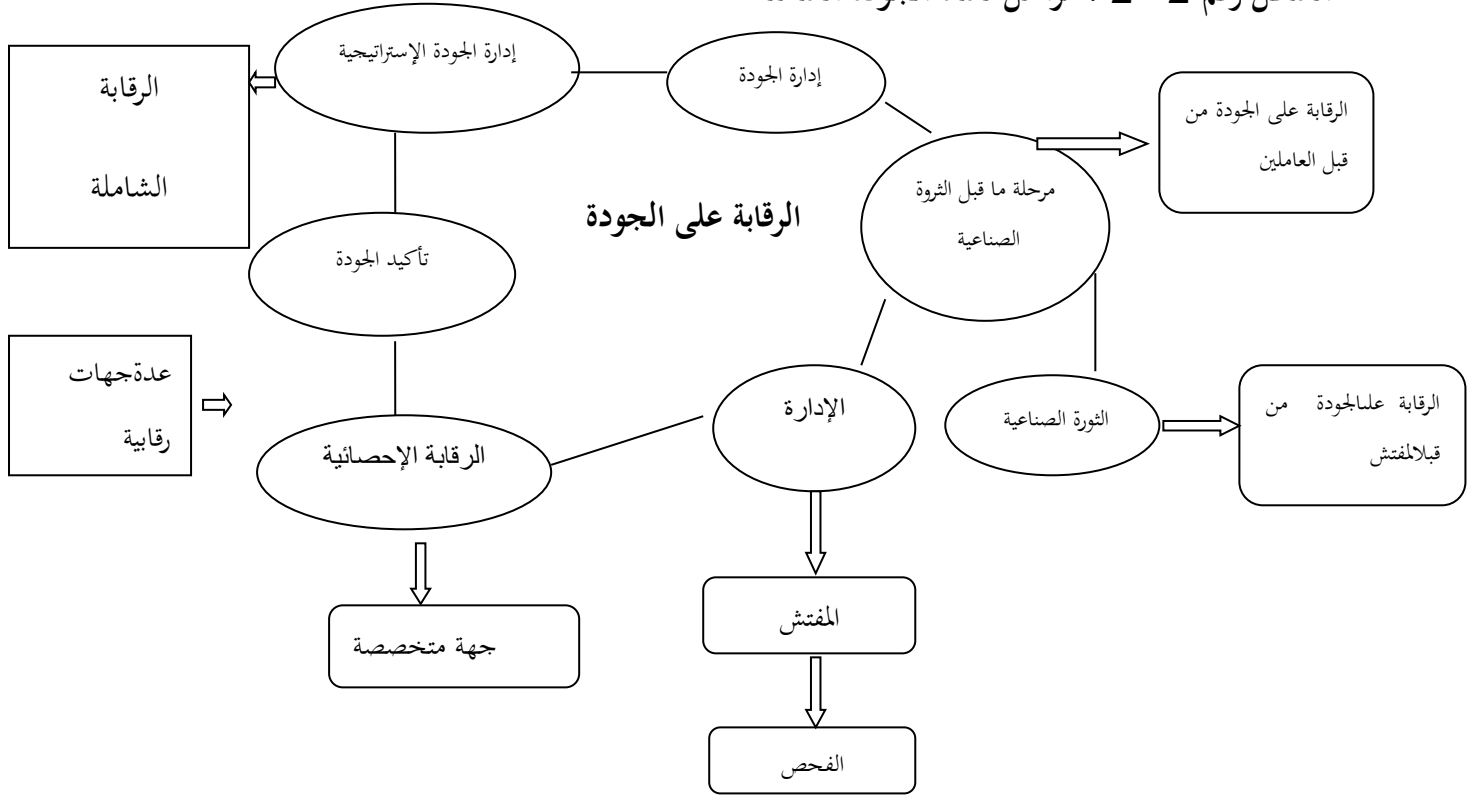
اتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية لاسيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الانسانية في إطار الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الإتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة ، لذا فإن الاتجاه جعل الادارة العليا المنظمة تركز على ثلاثة مقومات أساسية للجودة وهي :

- استمرارية التحسين والتطوير Continuous Improvement
- مساهمة كافة العاملين Employees Involvement
- تحقيق رضا المستهلكين Costumer Satisfaction

ولذا فإن مركز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومنظوماته الاقتصادية - ويمكن أيضا تلخيص مراحل نشأة الجودة الشاملة في الشكل رقم 06

¹ - حمود خضير كاظم " إدارة الجودة وخدمة العملاء " دار المسيرة والتوزيع عمان ، 2002 ، ص 30.

الشكل رقم 2-2 : مراحل نشأة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقلي ، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الطبعة 1 عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 21 .

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة .

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها ، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانسة وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها ، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي للإمكانات والقدرات الخاصة بالمنظمة ، إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على النقاط القوية التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق التعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها .

ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء والمنظمات الانتاجية وللموظفين والعاملين فيما يلي¹

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن :

لقد أصبح الزبون اليوم أكثر وعياً ، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة ، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لإنتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد والردىء فإزدادت عمليات الشراء تعقداً وتغيرت السلوكيات والعادات الإستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة ، وأصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأة والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين ، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه الشركات وحدثت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقال منتجات المؤسسات الحاصلة على الشهادات الجودة أكثر من غيرها .

2 - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة :

إن المنظمات التي تتبنى خططا استراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة ، ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة ، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة والتي يمكن حصرها فيما يلي :

1 - يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات ، وعند توفر مستوى الجودة المطلوبة للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها .

2 - تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق ، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة .

3 - تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها .

ومن هذه التكاليف ما يلي : خسارة قيمة المواد الخام ، والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكامل للوحدة وخصوصا في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون والأثاث والتكاليف المرتبطة بالإصلاح والتكاليف المرتبطة بالإصلاح والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب

¹ - درادكة مأمون و الشلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 61 - 63

وأسبابها ، وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة ، والتكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها والتكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية .
ويضيق الخطيب والخطيب: " استخدام شهادات الجودة لأغراض الدعاية ، من أجل الحصول على الزبائن جدد والدخول إلى أسواق جديدة "1

ولذلك يؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج وتحسين التصاميم بما يلاءم الاحتياجات والتطلعات كما تساهم حلقات الجودة في خفض التوتر عند العاملين وفتح الحوار وزيادة الانفتاح والتعلم هذا من جهة ، ومن جهة ثانية تظهر انعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص والتخلص من العيوب والعمل بالشكل الصحيح لأول وهلة ويظهر الجدول التالي جميع الأفكار السابقة
الجدول رقم 2-1 : تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
من خلال	من خلال:
- تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل	- التخلص من العيوب - زيادة الانتاجية
- زيادة الرضا	- خفض التكلفة . - خفض الفحوص والاختبارات
- انتاج منتجات وخدمات مباعه	

المصدر : رياض محمد حسان : دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000 المنظمة العربية للإدارة والتنمية ، القاهرة ، 2002 ، ص 5

يظهر من الجدول كيفية تأثير الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية وذلك من خلال زيادة نمو المبيعات كما يظهر أيضا تأثيرها على تحقيق الكفاءة وذلك من خلال خفض التكاليف غير المسببة للقيمة والتي غالبا ما يكون سببها العيوب الموجودة في المنتجات ، التكاليف العالية للفحوصات والاختبارات وهما المصدران الأكثر تسببا في فحص نسبة احتمال تحقيق للأهداف المسطرة.

1 الخطيب أحمد والخطيب رداح ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات تربوية ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، 2006 ، ص 55

3 - أهمية الإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعمالين

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

وتمكن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعمالين فيما يلي :

- 1 - توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والجيد ، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل .
- 2 - ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين
- 3 - اختصار الوقت في إنجاز الأعمال
- 4 - تطوير وتبسيط إجراءات العمل .
- 5 - سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة .
- 6 - رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات .
- 7 - تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد .
- 8 - استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة .
- 9 - رفع المستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء

المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

حتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ، لا بد على المؤسسة أن تدرك جيدا بأن هناك شروط لا بد أن توفرها وعوامل نجاح لا بد أن تتأكد من حضورها وممارسات عليها أن تقوم بتطويرها خلال عدة مراحل ومستويات . ومن المهم لها أن تدرك جيدا بأن هناك عوائق عدة ممكنة الحدوث قد تسبب تشوهات في النتائج المخطط لها على المستوى التطبيقي مقارنة بما قد تهدف له المؤسسة نظريا ، وسنستعرض جميع هذه التفاصيل في هذا المبحث الثاني

المطلب الأول : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة (GiticalSuccessfactor) :

يعتبر هذا الجزء من أهم ما يجب التعرض له عند دراسة إدارة الجودة الشاملة ، فهو يمثل العناصر التي يمكن من خلالها قياس حضور ثقافة الجودة الشاملة من عدمه ويلاحظ بأن الكثير من الدراسات تطرقت إليه بتسميات متعددة ، فجد مثلا من يعبر عنه بمتطلبات التطبيق وقد يطلق عليه اسم مبادئ إدارة الجودة أو قد يدعى بالمكونات Constructs إلا أن دراسة Ebrahimpour8sila سنة 2002 أخرجت إلى الواقع نظرة عملية تقطع الشك باليقين على أن جميع ما ذكر شيء واحد يندرج ضمن العوامل التي سنوفيها بالشرح ولا يجوز أبدا التفريق بين كل مسمى وآخر على سبيل الاختلاف

1 - تحديد عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة :

إن من أهم الأهداف الدراسات التطبيقية التي قدمت في مجال إدارة الجودة الشاملة هو البحث عن طريقة يمكن من خلالها وضع مقياس قادر على إثبات مدى حضور إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات ومن أجل هذا الغرض قدمت أو محاولة من طرف Saraph , Benson , Shroeder سنة 1989¹ وقدم العمل نموذجا ومقاييس لتقويم إدراك القادة لممارسات الجودة في المستوى التنظيمي وكانت كالتالي :

دور القيادة في الإدارة العليا دور المصلحة الجودة التدريب تصميم المنتج ، إدارة جودة الموردين ، إدارة العمليات ، بيانات ووثائق الجودة ، علاقات الأفراد داخل المنظمة ، ولم تكتفي الدراسات بهذا الحد بل ذهبت إلى أبعد من ذلك وأضيف إلى المقاييس السابقة مجموعة جديدة قدمها (1994) Flynnetal وضمت سبعة مقاييس : دعم القيادة العليا معلومات الجودة ، إدارة العمليات ، تصميم المنتج ، إدارة اليد العاملة ، أسراك المورد اشتراك الزبائن - ولقد أراد الباحثون فهم تأثيراتها على الأداء ووجدوا بأن أهم علاقة وأشدّها تأثيرا على

¹Saraph . j . v georgeBeuson . p .sshroeder . R.G ,aninstrument for measuring the Gitical factors of quality management . Decision Scionces ,vol 20.N 04 . Atlanta .1989 .p 829

الأداء هو دعم القيادة العليا¹ وفي دراستهما ، استنبط (2002) EbrahimpourSSila² إلى 25 عاملا المستخدم في 67 دراسة وقام بتحديد تلك الأكثر استخداما وكانت النتائج كالتالي :

أ (العوامل المستنبطة :

الجدول رقم 2-2 : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

18- التحسين المستمر	9- اشتراك العمال	1-إلتزام القيادة العليا
19 - ضمان الجودة	10-تمكين الأعمال	2- المسؤولية الاجتماعية
20 - صفر معييات	11-إرضاء العمال	3- التخطيط الاستراتيجي
21 - ثقافة الجودة	12-العمل الجماعي	4- التركيز على الزبون وإشباع حاجاته
22-نظام الجودة	13-تشجيع العمال	5- معلومات الجودة والأداء
23 - التواصل	14-الإدارة العمال	6-المقارنة بالأفضل
24-التوقيت الدقيقة JiT	15-تصميم المنتج	7-إدارة الموارد البشرية
25 - المرونة	16-إدارة الموردين	8- التدريب
	17-مراقبة العمليات	

Source : Ebrahim pour S sila op .cit p 25

يظهر الجدول مجمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي غالبا ما تظهر عند المؤسسات الناضجة في تطبيق الجودة الشاملة غالبا وقد تختلف درجات ظهور العناصر السابقة بين المؤسسات إلا أن ما أظهرته الدراسة حسم للخلاف الأكاديمي المتعلق بعدد المبادئ التي تتجسد فيها فلسفة إدارة الجودة الشاملة

ب (العوامل الأكثر استخداما حسب عدد البلدان والدراسات .

¹Flynn , B, Schou*eder ,R S Sakilaba S SAframework for quality management research and associated measurement instrument journal of onerations management , vol , 11 east lonsiug MI ,usa 1994 p 366

²Sila I G M Ebrahimpour , An investigation of the Total quality management Survey , based research published between 1989 and 2002 internationnal journal of Quality and Reliability management u K 2002 p 902 .

الجدول رقم 2-3 : عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخداما حسب البلدان

الترتيب	عوامل النجاح إدارة الجودة الشاملة	عدد البلدان المتواجد بها العامل	عدد الدراسات التي ستنيط منها العامل
1	التزام القيادة العليا	23	67
2	التركيز على الزبائن	21	53
3	المعلومات وعمليات التحليل	17	53
4	التدريب	19	50
5	إدارة الموردين	17	47
6	التخطيط الاستراتيجي	16	38
7	اشراك العمال	18	32
8	إدارة الموارد البشرية	16	26
9	إدارة العمليات	13	26
10	العمل الجماعي	09	22
11	تصميم المنتج	11	21
12	مراقبة العمليات	8	21
13	المقارنة بالأفضل	12	16
14	التحسين المستمر	10	16
15	تمكين العمال	6	16
16	ضمان الجودة	12	15
17	المسؤولية الاجتماعية	9	10
18	رضا العمال	6	9

Source :Ebrahimpour S sila , Ibid p , 28

في هذا الجدول تخضع الدراسة لمبادئ إدارة الجودة إلى التصنيف حسب البلدات ويعزى هذا التقسيم لاختلاف البيئة التي أقيمت عليها الدراسات من حيث الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات أو حجم الاقتصاد الذي تتعامل معه وعلى الرغم من اختلاف في عدد ونوع المبادئ حسب البلدان إلا أنها جميعا تتفق على حتمية دعم القيادة العليا لضمان إدارة الجودة .

2 - تحليل عوامل النجاح المستخدمة من طرف أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

يعتبر Saylor أن تبني إدارة الجودة الشاملة وهو دعوة للتغيير الثقافي تتطلب مشاركة العمال بكل المستويات وتأكيد حضور الروح الجماعية بين المستهلكين الموردين القادة والعمال¹ ولقد أشار بأن لإدارة الجودة الشاملة ستة قواعد تسند عليها :

* التزام القيادة العليا * التحسين المستمرة

* التركيز على الزبائن * إشراك العمال

* التدريب والتعليم . * التشجيع

إن نظام التحسين المستمر سيقود المؤسسة إلى وصول الرؤية المبتغاة ولا يجب أن يكون النظام مستمرا فقط بل متماسكا عبر المؤسسة ما يتطلب وجود الثقة بين جميع الأطراف التي تهدف إلى تحسين النظام² وبخدمات ممتازة كما أن الاستماع للزبائن والاستجابة السريعة لرغباتهم المتغيرة ، توقعاتهم ، ملاحظاتهم تعتبر من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، وبالاقترب أكثر من الزبون تستطيع المؤسسة جمع المعلومات أكثر مقارنة بمنتجاتها بمنتجات منافسيها ما يمكنها من الحصول على ولائهم . ومما تجدر الإشارة إليه أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن كذلك إرضاء حاجات زبائن الداخلين أي العمال باعتبارهم الجزء الأكثر أهمية العمليات الداخلية للمؤسسة ما يستوجب توفير مناخ العمل المناسب الذي يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة عن طريق تمكينهم ، تدريبهم ومدتهم بالمعلومات والأدوات اللازمة بالإضافة إلى تشجيعهم والاعتراف بإنجازاتهم مما يعزز حجم مشاركتهم داخل المنظمة ، ويشير Deming إلى نقاط مهمة يعتبرها أساسا لإدارة الجودة الناجحة نذكرها في ما يلي :

- ضرورة التأكد من استمرارية التوجه نحو جودة المنتج .
- التقليل من الوضع الأهداف الكمية .
- تصميم برامج التحسين المستمر للتحكم في التكاليف والجودة
- الاهتمام بالتدريب .

¹Q .ENG . s SGARL A Survey of T.Q.M practices in the Malaysian and Electrical industry journal of total Qualite Management

²Richardsdston .T j Total Quality Monagement . delmarputslishing , New york . 1997 . p 24 .

- الاهتمام بمساعدة العاملين على الوصول لأفضل أداء
- التقليل من الفحص والتوجه نحو تعزيز المراقبة من المنبع
- عدم السماح بمستويات شاع قبولها من الأخطاء .
- الاعتماد على طرق الإحصائية بهدف تحسين المستمر .
- الاعتراف بكفاءة العاملين
- الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية .

إن هذه الركائز والقواعد والعوامل هي الأساس التقييمي لإدارة الجودة الشاملة ومدى حضورها في مؤسسة ما يعكس لا محالة نسبة تواجد فلسفة إدارة الجودة داخل هذه المنظمة.

المطلب الثاني : مستويات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطا جيدا ، ووعيا كبيرا بما يجب مراعاته لوضع هذا النظام حيز التطبيق ، كما يتطلب إدراكا وإلماما بأنهم الأدوات التي تمكن من تطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري

1- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يقسم(chin et al2000)مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن

أ - المستوى الأول: غير مدرك (unaware) :إن المنظمات في هذه المرحلة غالبا ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر هذا جلبا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بأن بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الإيزو9000.

ب - المستوى الثاني: غير ملتزم (uncommitted) : إن هذا المستوى يختلف عن الأول باعتبار متقدمات حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر حتما على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها

ت - المستوى الثالث : المبتدئ (initiator) : في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة .

ج - المستوى الرابع : المتحسن (Improver) : في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جد حساسة للضعوبات والعراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

د - المستوى الخامس : المنجز (Achiever) : إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء ، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام

2 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي :¹

- الخطوة الأولى : التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ برامج وهو من الخطوات المهمة ، إذ أنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها ، وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة

- الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف

الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها ، وكيفية اشتراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة

- الخطوة الثالثة: تشكيل المجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام

المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة .

- الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة .

- الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء

الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

1 - محمد عوض التوزيع ، أغادير عرفات جويجان ، " إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2006 ، 36 -

- الخطوة السادسة: مطابقة المعايير والقياس ، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المتفاعلين.

- الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان والتقدير

- الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة ، والخدمات التي تقدمها ، ومن المستفيدين منها ، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق ، بما يضمن

تقييم واقع المنظمة ، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم ، وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردتها عبد المحسن سنة (1996) بما يلي:¹

أولاً : مرحلة اقتناع وتبني إدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة : في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة يتلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها .

ثانياً : مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع التخطيط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهياكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام .

ثالثاً : مرحلة التقويم : وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

رابعاً : مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ، ويتم تدريبهم على أحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

خامساً : مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1 عبد المحسن ، توفيق (1996) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، معهد الكفاية الانتاجية ، جامعة الزقازيق ، القاهرة

المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر . وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها – وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع الثقافة المؤسسة وأفرادها ، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه .

- ويمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹
- 1 – عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ، ومن ثم سيكون لديها الرغبة في تكويس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج
 - 2 – التركيز على الأساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل – ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية ، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معا ، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوبًا فقط .
 - 3 – عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة . فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه
 - 4 – بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط ، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع ، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات
 - 5 – توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد ، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين ، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرامج وبالتالي يحدث الفضل المتوقع .
 - 6 – تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها ، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله

¹محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويجان ، مرجع سبق ذكره ص 49 – 50

7 - مقارنة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة وتستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة . كذلك تخوف بعض العاملين فمن المؤسسة من محتمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم

8 - تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح العملية تحسين الجودة ، وإن نجاح أو فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات ، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على المدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية

ولقد كتب هراري سنة 1997 مقالا يوضح فيه 10 أسباب تعتبر كافية لجعل إدارة الجودة الشاملة لا تصلح الإدارة المنظمات مما أثار جدلا واسعا بين الباحثين harrari و Stringham ، وهي كما يلي¹:

1 - تركيز إدارة الجودة الشاملة على تصرفات الأشخاص كعمليات داخلية أكثر منها نتائج خارجية أي يتم التركيز على البيئة الداخلية أكثر منها نتائج خارجية أي يتم تركيز على البيئة الداخلية وإهمال النتائج النهائية وبالتالي ستكون المنظمة أقل استجابة ومرونة .

2 - التركيز على أقل المعايير .

3 - تتطور إدارة الجودة الشاملة بيروقراطية ثقيلة .

4 - تفوض إدارة الجودة الشاملة في كثير من الأحيان كل ما يتعلق بالجودة بالخبراء أكثر من الأشخاص المعنيين ، أي أن القيادة العليا في المنظمة تحصر أمور الجودة على فئة دون أخرى .

5 - لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للإصلاح الجذري من أجل الدعاية فقط .

6 - إن إدارة الجودة الشاملة لا تسعى حقيقة للتغيير الجاد في نظام الأجور والمكافآت الإدارية بل تسعى إلى المكافآت الجماعية التي تقتل التميز الفردي .

7 - لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للإندماج الحقيقي الشركاء الخارجيين للمنظمة .

1- HarrariOrenj .Tem reasons T.Q.M Doesntwork .Management Reviowvol 86 ,o 1 USA,1997 pp39 , 40

8 - تطالب إدارة الجودة الشاملة بتحسين الجودة لكن الحقيقة هو تعظيم الأرباح مما يؤدي إلى غياب بالأخلاق في التنافس .

9 - إن إدارة الجودة الشاملة تفرغ وتستأصل روح المبادرة وتحتم الرجوع إلى المجموعة مما قد يعرقل عمليات التميز والإبتكار .

10 - لا يوجد فضاء للقيم في إدارة الجودة الشاملة بل تنظر إلى المستخدمين على أساس أنهم آلات مبرمجة تعمل وفق معايير محددة ومطبقة بدقة.

إن ما أشار إليه هراري راجع إلى افتقاره النظرة الشاملة للجودة فهو ينظر فقط إلى أن الجودة عبارة عن مطابقة للمواصفات وهذا الفهم عار عن الحقيقة إذا أن إدارة الجودة الشاملة تستهدف إرضاء الزبائن الخارجيين ما يدفع المنظمة إلى التفكير في كل الأمور الإيجابية التي تحقق هذا الهدف وعلى رأسها الموارد البشرية داخل المنظمة.

المطلب الرابع : نظام الجودة العالمي وعلاقتها مع إدارة الجودة الشاملة .

1 - مفهوم المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) :¹

إن مفهوم (ISO) يمثل اختصاراً لإسم المنظمة الدولية للمواصفات International Organisation of

Standardization ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا حيث أنها تضم أكثر من مائة (100) دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات بإستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات والكهرباء .

ويرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعات والخدمات ، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفات ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي ويعود أصل هذه المواصفات إلى المواصفة البريطانية BS5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية BSI في عام 1970 للنهوض بمستوى الجودة في صناعاتها.

1 - سليمان اسماعيل ، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية فرع : تخصص إدارة الجودة وتسيير المؤسسات ، جامعة مستغانم، السنة الجامعية 2010 / 2011 ، ص 21

02- العلاقة بين سلسلة المعايير الدولية ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة¹:

أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءاً من متطلبات السوق العالمية اليوم حيث لم تعد شهادة المطابقة لإحدى المواصفات مقاييس اختيارية، وإنما أصبحت جزءاً أساسياً لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة حصة الشركة السوقية، الأمر الذي ألزم المنظمات من الجري بشكل مستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة ISO كأساس لها.

تعد سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وهي جواز سفر علمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة فضلاً عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء .

لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن إتباع المنظمة سلسلة المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات ISO يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على متطلبات ISO ومحاولة تطوير عمليات الإنتاج والتصنيع .

يقدم نظام إدارة ISO9000 إطاراً وآلية لتقديم تغييرات حول أسس خططها من خلال التدقيق الداخلي وبرامج الإجراء التقويمي ، وبذلك تبرز حاجة لتعريف تحسين الجودة وأدوات وأساليب لتقييمها وقياسها عن طريق تعريف منظم لسياسة تحسين الجودة واختيار الطرق الملائمة لتحديد مدى تحسين فعندئذ سيطور ISO9000 ضمن إدارة الجودة الشاملة . خاص بعد التعديل الذي أجرى سلسلة المواصفات .

ISO9000 الذي أصبح على جوانب تحسين الجودة وإدارتها بشكل مكثف لكي تكون أكثر انسجاماً مع مفهوم تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة .

والمنظمة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقفاً جيداً في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المنظمات لتحسين جودة منتجاتها وذلك عن طريق مجموعة القواعد التي تضمن توفر القدرة لدى الجهاز على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ليتأكد أن ما سيجهز للزبون يلبي رغباته بصورة كاملة ، إذ أن بإمكان أي شركة تطبيق المواصفات العالمية ISO 9000 والحصول على الشهادة أن تعلن لزيائنها عن مدى مطابقتها لإجراءاتها وعملياتها ومنتجاتها للمواصفات .

¹ سليمان إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26

تمثل إدارة الجودة الشاملة أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية والتي تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال ، فتقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكيفا لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمول أهداف الجودة في خطة الأعمال وتأكيدا على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار ، لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن إطارها يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق إدارة متميزة في كافة أرجاء المنظمة فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9000 لعام 2000 تستطيع من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل ما بين نظام الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة والجدول التالي يوضح درجة التقابل¹

1 - سليمان إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ص ، ص 26 - 27

الجدول رقم 2 - 4 : التفاؤل بين إدارة الجودة الشاملة ISO 9001 - 2000 -

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9001 - 2000 -
1 - تهم وتتركز على الزبون بشكل كبير .	1 - التركيز على الزبون ، إذ يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق رضا الزبائن .
2- يركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأ أساسي من مبادئها .	2- يؤكد على تحسين فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائجها التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التعميمية والوقاية ومراجعة الإدارة .
3 - استخدام الأساليب الاحصائية والعملية في إدارة وتحسين الجودة .	3 - التأكيد على التحديد إجراءات المراقبة والقياس التي يستمر تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
4 - يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة .	4 - تحدد مسؤولية الغدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ووضع إطار مراجعتها والتأكد من تنفيذها .
5 - يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.	5 - حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة .
6 - تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير .	6 - تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطهم في إنجاز أهداف الجودة .
7 - الإهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبائن .	7 - التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول .
8 - التخطيط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا .	8 - القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة من أجل بنظام إدارة الجودة : بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط .

المصدر : سليمان إسماعيل مرجع سبق ذكره ، ص 27.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة :

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 بتغيير مستمر في بيئة المؤسسة .

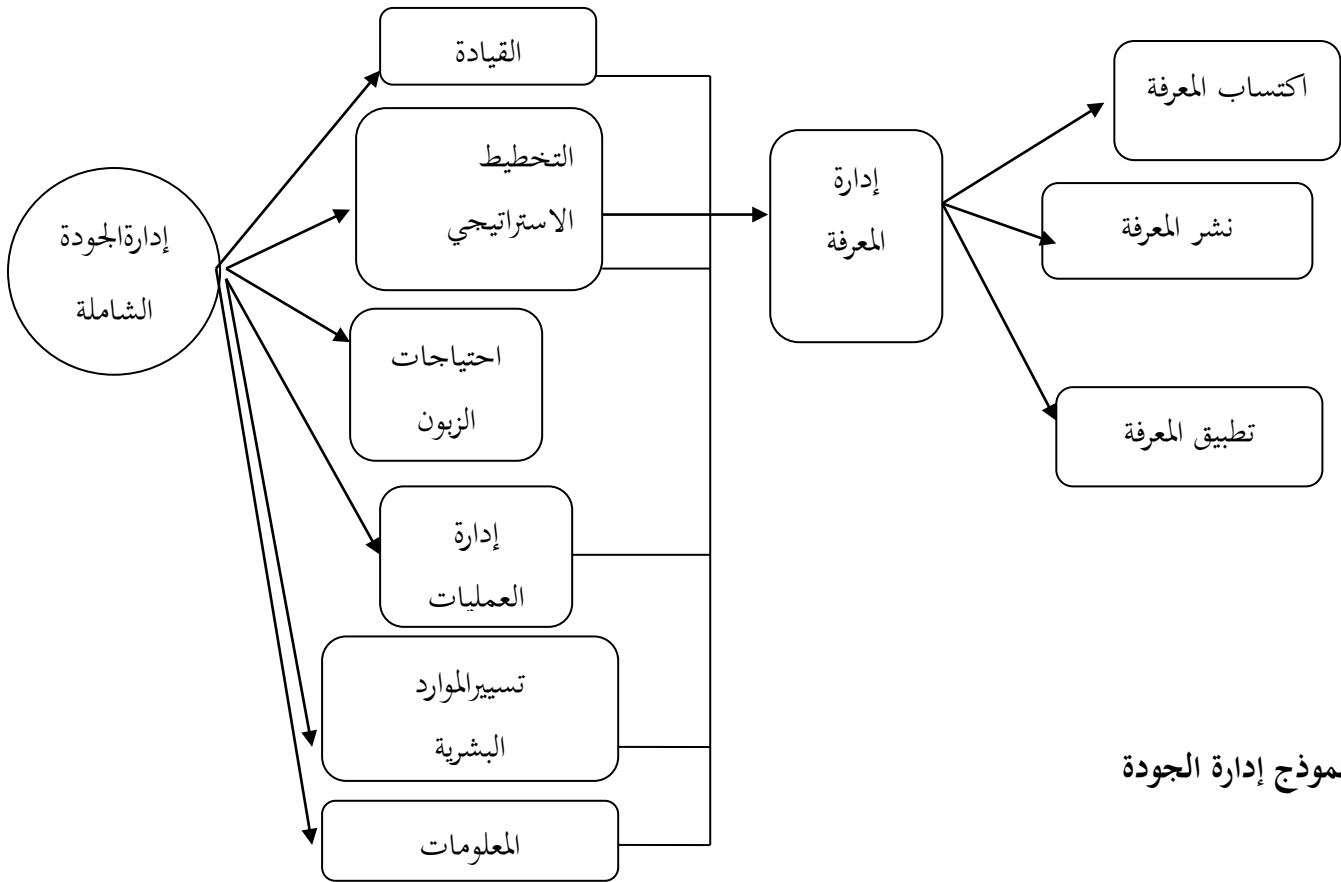
من هذا المنطلق يجب التطرق للعناصر التالية : علاقة إدارة المعرفة بالجودة الشاملة ، دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة ، أساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : علاقة إدارة المعرفة بالجودة الشاملة .

بينت هذه المداخلة وحدود العناصر بينها ، فالمؤسسة 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:

الشكل 2 - 3 : نموذج العلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة



نموذج إدارة الجودة

Source : King Boon Doi T.Q.M And Knowmedgemanagement :Letaraturrevien And Proposid Framework African Journal Of Business Management Vol 3 (11) P P 633 – November . 2009 P = 636

القيادة: قد استنتج الباحثون بأن القيادة في سياق T.Q.M ، 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 إبداع¹

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.

1- Mele C colucio M , the evolving path of T.Q.M towards – business excellence and stakeholder valus International journal Quality Reliability Management 2006 pp 464 489.

كما أكدت العديد من الدراسات بدور القيادة في نجاح نشاطات 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 التي يهدف إلى تحقيق النجاح وإبقاء الوضعية التنافسية للمؤسسة في أي قطاع ، ويقتضي التخطيط استراتيجي توفر بعض الشروط والظروف التي تساهم في رفع أداء المؤسسة¹ نذكر منها : المعرفة الخاصة للمستخدمين ، القدرة على إنتاج المعرفة الجديدة المبتكرة ، والمحاور الإستراتيجية التي تريد المؤسسة الوصول في مدى المتوسط والطويل .

إذن ، 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 ومهام المؤسسة .

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

على سبيل المثال ، وضعت شركة فيليبس في هولندا مبدأ رضا الزبائن كهدف رئيسي وأي قرار متخذ في الشركة يجب أن يكون مركز نحو الزبون والاهتمام باقتراحاتهم ، التي تدخل في صلب نشاطات خلق وخصن المعرفة ، فتقييم الشكاوى هي معلومة مستفقاة من الزبون تتحول إلى معرفة عند استعمالها لإرضاء حاجات الزبون .

2- Calantone R , Garcia R ; Drogec ; the Effects of Envirommental tubulance New product Development Storategic planning J production In innovation Manegement , p ; 90, 103

وإدراك منها بأهمية هذا العامل تمتلك شركة USAA - وهي إحدى شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية - نظام يعمل على تحديد وتصنيف آراء واقتراحات الزبائن ، وقد ساهم هذا النظام في تحسن قاعدة معرفة الزبائن¹.

- **إدارة 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 طبقاً على التحسين المستمر².

إذن فالمسألة الأهم في العلاقة بين عمليات T.Q.M 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 مستمر للعمليات باستعمال المعرفة وفق الحاجة .

- **إدارة الموارد البشرية:** يعتبر الأفراد العامل الأكثر أهمية في اقتصاد أساسية المعرفة ، فقد اعتبر Deveonport Volpel أنه لتسيير المعرفة يجب تسيير الأفراد ولتسيير الأفراد يجب تسيير المعرفة - ولقد أكدت دراسة lin³ إلى أن 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 خصوصاً منها المشتغلة في حقل التكنولوجيا ، تقتضي توفر معرفة إدارة المعلومات والتي تعتبر ركيزة إدارة المعرفة .

1 - o Dell c , wing K . oden p Benchmarking unveils emrging Knowledge management Strategies Benchmarking : international journal, 1999 p 202

2 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السراء الخاصة ، الأردن ، 2005 ، ص 44

3 - lin HF knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study internationnal journal wanpower p 315.332

من جهة أخرى ، فتحليل المعلومات يساعد المستخدمين لترجمة المعلومات، المتوفرة بشكل جماعي من خلال دعم الأشكال المختلفة لقنوات الاتصال، واستخدام هذه المعرفة في إفادة المؤسسة ككل. إذن التخطيط الاستراتيجي ، القيادة ، الزبائن ، ، إدارة العمليات ، التحليل والمعلومات هي أدوات تحقيق الجودة الشاملة وفي نفس الوقت وسائل لإدارة المعرفة ، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليها ، بل تجاوزه ليجعل منها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى على غرار الاهتمام بالمعرفة .

المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالكفاءات بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة ، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة ، إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد بالكفاءات هو الإنتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها ، بالتركيز على الكفاءات المعنية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز .

1 - تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة وأثره على الجودة الشاملة :

لقد أوضحت الكفاءات هي التي تمثل الفصل ما بين المؤسسات ويقال في العبارة الشائعة *C' est la compétence qui fait la différence* ومهما تنوعت مصادر الكفاءة ، فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي تحتل فيها إستراتيجية التكوين والتدريب المستمرين مكان الريادة¹. تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور ، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في مايلي:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءات.
- دور التدريب في تطوير الكفاءات .
- الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المستوى محيطةا.

2 - مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة : المواصفات العالمية للجودة الإيزو

حيث تمثل أعلى مواصفات الجودة للنظم الفنية والإجراءات المعتمدة عالميا ، ويمكن للمؤسسة أن تتبنى إدارة

1 - رحيم حسن ، تسيير المعارف واستراتيجيات الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الاقتصاد و المناجمت جامعة أوبكر بلقايد تلمسان ، عدد 03 / مارس 2004 ، ص 242 .

الجودة الشاملة كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة .

2 - 1 - بالنسبة لمواصفات تأكيد الجودة الإيزو 9001 نسخة 2008 : والمقصود بالإيزو 9001 هو

أنها مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها ، صناعية كانت أم خدمية ، وهي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه¹ . ومواصفة

ISO 9001 نسخة 2008 ضمن العنصر 6/2 وذلك كما يلي :

- 6- إدارة الموارد : ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط :

6 - 1 توفير الموارد .

6 - 2 - الموارد البشرية .

6 - 2 - 1 - عموميات : تجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على الجودة المنتج ذوي

كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي و المهني، المعرفة الأدائية ومن الخبرة ، حيث يمكن أن تتأثر مطابقة المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أفراد يؤدون مهام داخل نظام إدارة الجودة.

6 - 2 - 2 - الكفاءة والتدريب والتنوعية : على المنظمة القيام ب :

- تحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة منتج.

- القيام بالتدريبات اللازمة أو اعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.

- تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.

- التأكيد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي

يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة .

- الاحتفاظ بسجلات التعليم والتدريس والمهارة والخبرة.

6 - 3 - الهياكل التعاقدية.

1 - نظمي نصر الله ، إيزو 9000 بداية الطريق لتطوير المنظومة الإدارية ، الدار العربية للنشر والوزيع ، القاهرة ، بدون سنة نشر ، ص 22 .

2 - 2 - بالنسبة لمواصفات مراجعة الجودة الإيزو 10011 :

تتم بالتأكد والتحقيق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الإيزو ، وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط وذلك بطرح الأسئلة التالية: ¹

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسباً ؟
- هل تم تعريف المسؤولين في تحديد الحاجات التدريبية ؟
- ما هو أساس اختبار الأفراد للتدريب المتخصص ؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب ؟
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات ؟
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر ؟

2-3 - بالنسبة لمواصفات تأكيد جودة المستخدمين الإيزو 17024 :

تأكيد جودة المستخدمين وأولها المواصفات الأوروبية (EN45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN) ، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO17024 والتي تعتبر تعديلاً وتحسيناً للمواصفة EN45013 والهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد ، مدى فعالية برامج التدريب ، مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم ، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي ².

2 - 4 - بالنسبة لمواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو OHSAS18001 : وتعني

هذه المواصفة القيام بأعمال مراقبة مستمر للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها ، هناك العديد من فوائد الحصول على المطابقة وفق مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو OHSAS18001 ونذكر منها ما يلي :

- إرضاء العاملين والزبون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة مكان العمل .
- توفير موارد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة وخفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية

1 - علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2002 ، ص 155

2 - موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع : إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2003/2004 ، ص 63

- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل .
- الحفاظ على الأيدي العاملة والموارد الأخرى .
- تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أ الجرح أو أي أضرار أخرى.
- زيادة الأرباح وتقليل التكاليف .

المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1 - إدارة الجودة التدريبية: إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد¹

يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان العائد من التدريب .

ظهرت المواصفة الدولية للتدريب (إنزوا 10015) في الأول من سبتمبر 2001 من طرف المنظمة العالمية للتقييس بسويسرا حيث أول شركة معتمدة مانحة للمطابقة لهذه المواصفة هي الشراكة (CSEND) في 19 فيفري 2003.

2- صيانة وتحفيز بالكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة : يمكن تعرف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيه وتشجيعهم بالوسائل المختلفة ، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تصنيف إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة ، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراه مثل:

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة المنتجات .
- تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة .
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام .
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة ، وزيادة روح الولاء والانتماء .

1 - محفوظ أحمد جودة ، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة ، وأطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2000 . 2001 ، ص 31

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .

3 - أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة :

تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية :

- التخطيط : يعتبر الاتصال وسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانات كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها.
- التنظيم : إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم ، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد ، يؤدي إلى فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.
- التوجيه : للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم .
- الرقابة : يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية .
- اتخاذ القرارات : يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكلف استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة. في حين تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التشغيلية .

ظهرت فكرة حلقات الجودة لأمر مرة في اليابان سنة 1960 من قبل الدكتور كاروإيشيكو KaruiSHIKAWA من جامعة طوكيو .

وفي سنة 1962 تم تأسيس أوائل حلقة للجودة بشركة نيبون للتليفون والتلغراف اليابانية¹. وتعمل هذه المجموعات طوعية ويجتمعون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمواجهة الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط .

1 - حروفش مدني ، الطريق إلى إعادة إختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، 1996 ، ص 109

4 - أهمية رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة .

تعريف رأس المال الفكري :

يعتبر رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبياً التي لا تزال غير مكتملة الملامح وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له .

*- يعرف " BASSI " رأس المال الفكري بأنه " المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزنة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها "¹

*- يعرف " STEWART " فإن رأس المال الفكري هو " المادة الفكرية المتمثلة في المعرفة ، والمعلومات وتحقيق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لتقدير قيمة اقتصادية للمنظمة ، فهو إذن يرتبط رأس المال الفكري بعاملين هما المعرفة وإدراك المعرفة "²

وباستعراض مفاهيم رأس المال الفكري تبين أنهم ركزوا على المعرفة ، والخبرات لدى العاملين في أي منظمة ، بحيث يكون هذان العنصران ، المعرفة والخبرة ، متميزين لا توجد لدى المنظمة أخرى وهما بذلك يشكلان موارد اقتصادية للمنظمة .

*- علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة :

تبرز العلاقة بين المتغيرين من أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والعي لتحقيق السبق على المنافسين ، والذي لا يمكن بلوغه ما لم يتوافر رأس المال الفكري القادر على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وتحويلها إلى منتجات جديدة تتميز بالجودة العالمية . كما تتمثل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة ، في قدر رأس مال الفكري على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها ، وهذا ما يسهل كثيراً في العمل بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق رضا الزبون وكسب الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة في المستقبل .

1 - بسام عبد الرحمان يوسف ، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة الموصل ، الأردن سنة 2005 ، ص 31

2 - يرلوف ، فكر رجال الأعمال : الطريق إلى النجاح المتكامل ، دار الراقب الجامعية بيروت، سنة 2000، ص144.

خلاصة الفصل :

إن إدارة الجودة الشاملة شكل من أشكال الإدارة المتعددة الصور إذ أنها قد تطهر في أنظمة أحيانا أو في ثقافة أو فلسفة تلقي بظلالها على المؤسسة انطلاقا من المبدأ الداعي إلى وضع الزبائن نصب الأعين والتنافس على إرضائهم بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى ، وإن نجاعة إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة، كما أن الأدوار التي تقدمها والتقنيات والمبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المؤسسة وقدرتها على تذليل الصعوبات ، والتي غالبا ما تتمثل في مقارمة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة العليا بها ، فالمؤسسة 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 .

تمهيد:

أن أي دراسة نظرية تبقى عقيمة إذا لم تزود بمعطيات حقيقية ومعرفة علمية واقعية مقتبسة من دراسة تطبيقية في العمل الميداني ومن أجل مطابقة الجانب النظري مع الواقع وللتأكد من صحة المعطيات النظرية وللإجابة على الإشكالية اخترت أن أقوم بهذه الدراسة في إحدى نماذج المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم، وهذا لمكانتها ومساهمتها في القطاع الاقتصادي حيث تضمنت هذه الدراسة التطرق إلى :

- المبحث الأول : تقديم وحدة GIPLAIT.
- المبحث الثاني : مكانة إدارة المعرفة في مؤسسة GIPLAIT.
- المبحث الثالث : الجودة والرقابة في المؤسسة .

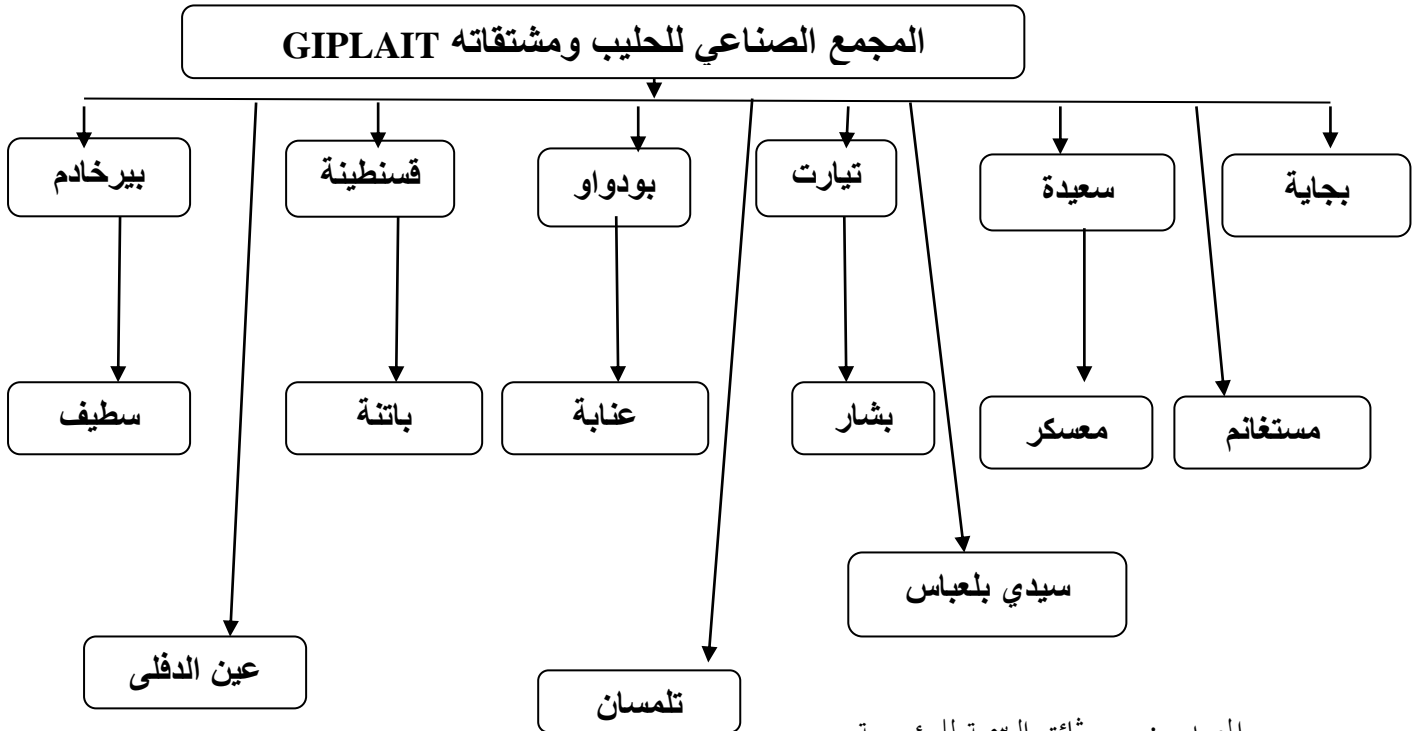
المبحث الأول : تقديم وحدة GIPLAIT

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة .

تعريف مؤسسة GIPLAIT : الأم

- الشكل التالي يوضح شركة الأم للمؤسسة GIPLAIT.

- الشكل 3 - 1 : فروع المؤسسة GIPLAIT الأم :



تعتبر ملبنة الساحل لولاية مستغانم Litterie du hittoral mostaganem من أهم المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الجهوي للشمال الغربي الجزائري ، وتعود أهمية المؤسسة لكونها تزود سكان المنطقة بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي والضروري إلى وهي مادة الحليب ومشتقاته .

وتعود نشأة المؤسسة إلى سنة 1986 أين كانت المؤسسة مجرد مشروع ، إما انطلاقة الفعلية فقد كانت

OROLAIT : OFFICE Régional du LAIT 1987

وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة -المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته

GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة ، ومن بين فروعها ملبنة الساحل بمستغانم مؤسسة

Groupment Industriel de production Laitière

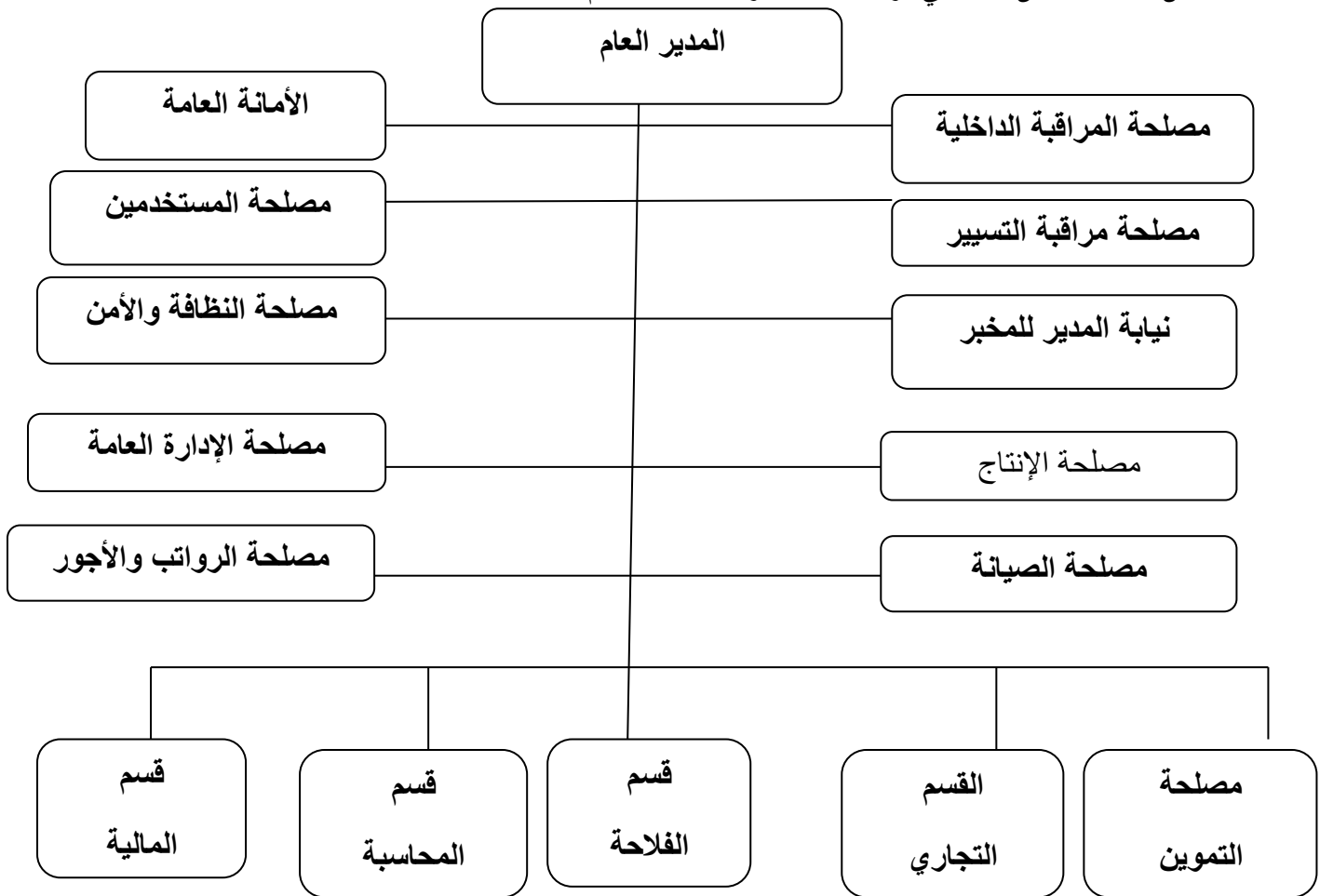
عمومية ذات أسهم (SPA)

والواقعة بطريقة لا صونيك - مستغانم - وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري ، تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري يقدر رأسمالها ب 29048000 دج . حيث يبلغ عدد عمالها الفعلي مئة وخمسة عامل (105) منهم خمسة وستون (65) عاملون دائمون وأربعون (40) مؤقتون في إطار عقود ما قبل التشغيل لسنة الحالية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحليب GIPLAIT .

هيكل المركب : يتكون المركب من عدة مصالح وفروع والتي نوجزها فيما يلي :

الشكل 2-3: الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغانم.



المصدر : حسن وثائق الرسمية للمؤسسة.

1 - المدير العام

من مهامه :

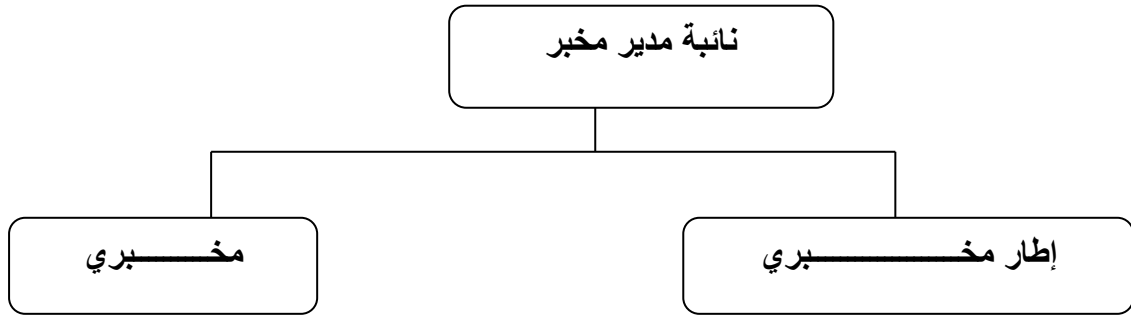
- رسم السياسة العامة من الإنتاج ، البيع ، التمويل .
- مراقبة نشاط الوحدة .
- تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم .

2 - مصلحة مراقبة التسيير :

- تقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات .
- مراقبة التكاليف . الحصص الإقتصادية والمالية .
- إستعمال الوسائل في ميادين نشاطات الوحدة .

3 - نيابة مديرية المخبر . ومنها مهامها :

- تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته والتأكد من المقادير .
- شكل 3 - 3 : الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المخبر .

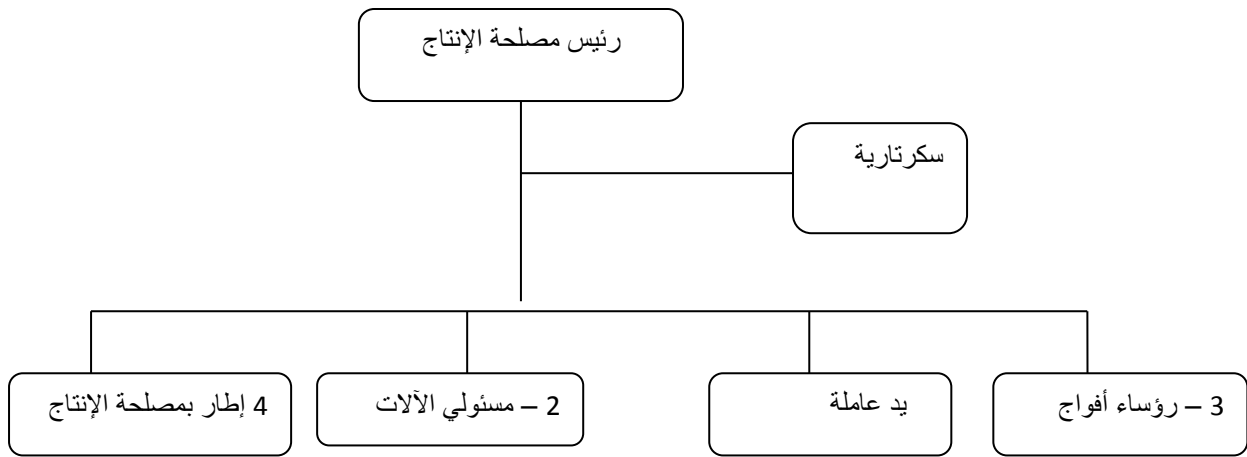


المصدر: من وثائق الرسمية للمؤسسة

4 - مصلحة الإنتاج :

تحيل المادة الأولية إلى منتج نهائي (حليب ، رايب ، لبن ، زبدة) .

شكل 3 - 4 : هيكل تنظيمي لمصلحة الإنتاج

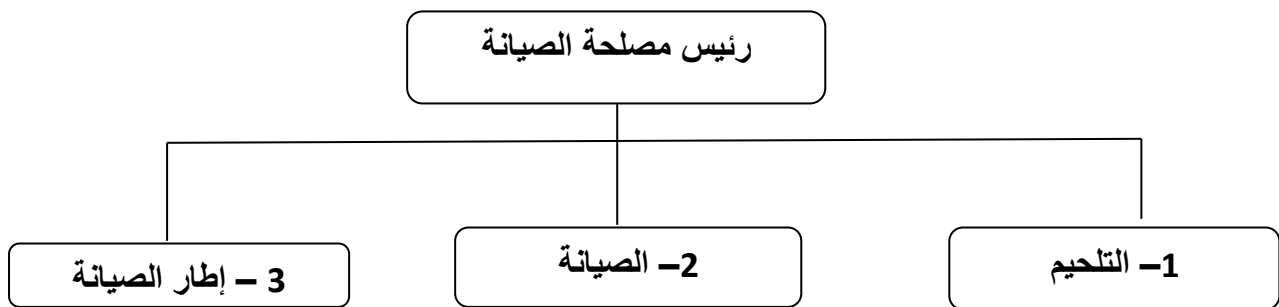


المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

5 - مصلحة الصيانة : من مهامها :

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها .
- ضمان الصيانة والحفظ الجيد والتنوعي للعتاد .
- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر .

شكل 3 - 5 : هيكل تنظيمي لمصلحة الصيانة .



المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

6 - مصلحة النظافة والأمن : ومن مهامه :

- الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل .
- تؤمن الصيانة والحفاظة على الوسائل ضد الحريق .

- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة .

7 - مصلحة المستخدمين (تسيير الموارد البشرية) :

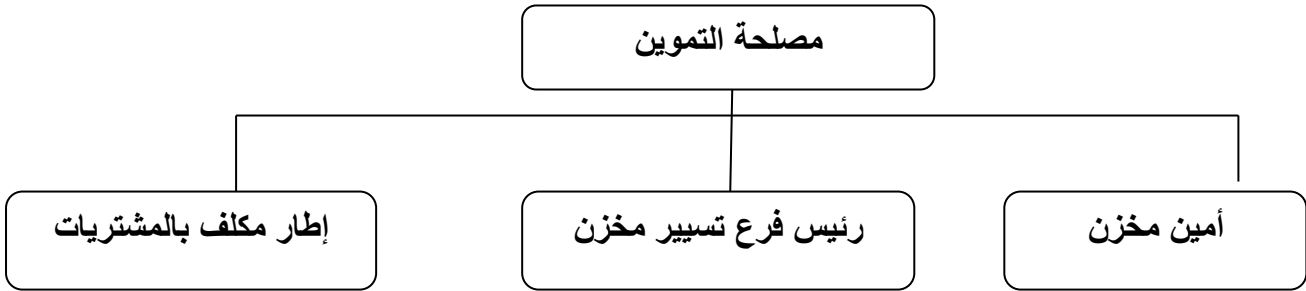
تتكلف بكل ما يخص التسيير للعمال ومن مهامها الرئيسية :

- وضع القرارات المتعلقة بمهنة المستخدمين .
- تسيير الملفات الإدارية وتخطيط احتياجات المستخدمين .
- تحضير برنامج التكوين ومتابعة تطبيقية .

8 - مصلحة التموين :

تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته ، تلك المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستوردة من خارج الوطن.

شكل 3 - 6: هيكل تنظيمي لمصلحة التموين .



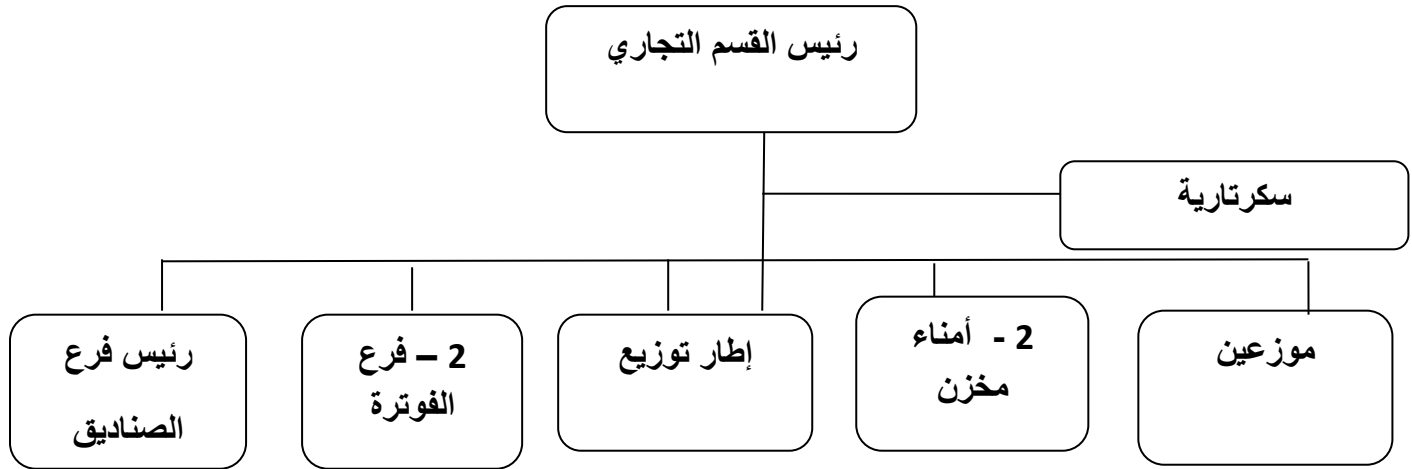
المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

9 - قسم الفلاحة : مهامه :

- جمع الحليب من عدة مراكز للفلاحين .
- إعادة تحليل الحليب المستلم في الوحدة .

10 - قسم التجاري : ومن مهامه توزيع وبيع الحليب ومشتقاته على المستوى الولائي وما جاورها .

شكل 3 - 7 : هيكل تنظيمي لمصلحة القسم .

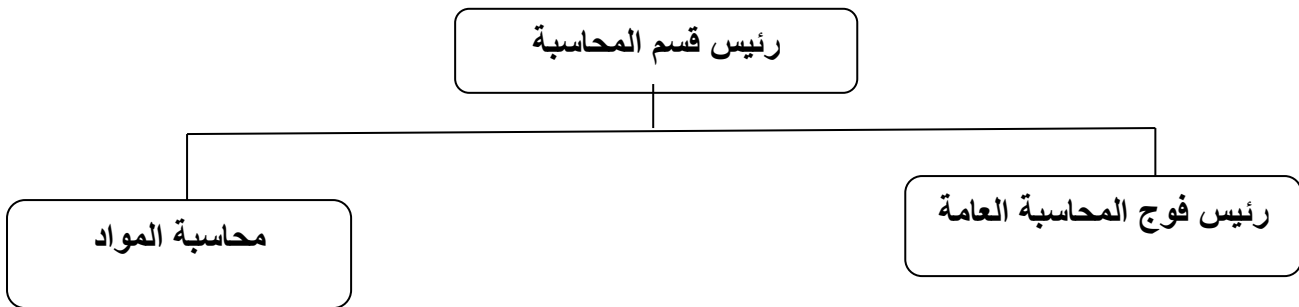


المصدر: من وثائق الرسمية للمؤسسة.

11 - قسم المالية والمحاسبة :

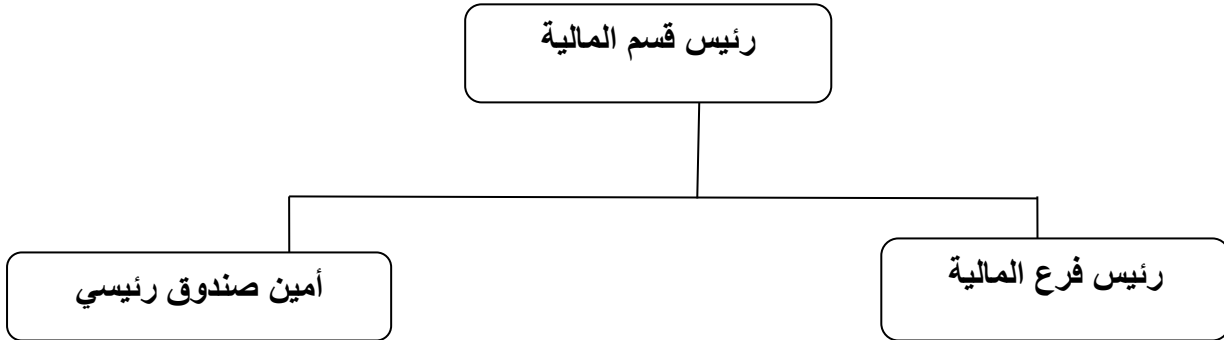
دورها يتمثل في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورة ومراقبة تحركات الخاصة برصيد البنك .

شكل 3 - 8 : هيكل تنظيمي لقسم المحاسبة



المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

شكل 3 - 9: هيكل تنظيمي لقسم المالية.



المصدر: من وثائق الرسمية للمؤسسة.

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الحليب .

ملبنة الساحل بمستغانم تقوم بإنتاج وتسويق المنتجات (الحليب المبستر ، الرائب ، اللبن ، حليب البقرة ، الزبدة)

ومن بين أهدافها:

- تغطية السوق المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي .
 - الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي (للمساهمة في سياسة الدولة بالتقليل من استيراد بودرة الحليب بالعملة الصعبة) .
 - تلبية حاجيات المستهلك .
 - ضمان تسويق منتجات الوحدة والتي تتم بطريقتين :
- الأولى : عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات) .
- الثانية : تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهزة بأجهزة التبريد.

المبحث الثاني: مكانة إدارة المعرفة في مؤسسة الحليب GIPLAIT.

إذا كانت المعرفة مورداً ثميناً ومصدر للميزة والتميز فإن الحاجة إلى تنظيمها وإدارتها والمحافظة عليها

أصبح ثروة لا حدود لها ومن هنا نتساءل عن مدى صحة ذلك في GIPLAIT

المطلب الأول : واقع المعرفة في المؤسسة الحليب GIPLAIT :

إن المعرفة المستعملة في GIPLAIT هي المعرفة الإدارية (و التي تشمل ما يعرفه المختصون في الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة) والمعرفة العملية (وتشمل كيفية العمل وطرقه وأساليبه تضم كل ما تم تسجيله أو عرضه أو نشره أو حفظه وتخزينه أو تداوله .

وتكون حسب علامات الاستفهام وهي كالتالي :

- معرفة ماذا ؟ نوعية السلعة
- معرفة من ؟ الزبون .
- معرفة كيف ؟ طريقة العمل وطريقة التسليم .
- معرفة لماذا ؟ الأهداف.
- معرفة أين ؟ مكان التسليم .
- معرفة متى ؟ تاريخ صلاحية المنتجات
- معرفة فيما لو ؟ البديل في حالة الخطأ (المخزن) .

وعليه فالمؤسسة الحليب GIPLAIT تركز في فهم ومعالجة المشكلات واتخاذ القرار على المعرفة الصريحة المتواجدة في الوثائق الرسمية أو في الكمبيوتر : وتكون في شكل: ملفات تتعلق بالموردين وبالعاملين وبالزبائن ، المخزون ، المصاريف الشهرية ، الأجور وكشوفاتها الخ .

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسة الحليب GIPLAIT .

بما أن إستراتيجية إدارة المعرفة قائمة على مورد المعرفة والذي يعبر غير منظور فإن هناك صعوبة في تطبيق أو تقييم إستراتيجية إدارة المعرفة ، ورغم ذلك فإن GIPLAIT تعتمد في عملياتها على أفراد أي رأس المال البشري ، كما تعتمد على المعرفة الصريحة المتعلقة بالعمل وخاصة بمؤلاء الأفراد والعمليات وعليه فإن هذا ما ينطبق على إستراتيجية الترميز أين يكون النظام خاص بالوثائق (نظام الوثائق) مما يسمح بتخزين ونشر واستخدام المعرفة بالإضافة إلى اللجوء إلى تدريب العاملين ويظهر تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال :

- جودة المنتجات والخدمات المقدمة مع جودة وحسن تلبية رغبات وحاجات جميع زبائن المؤسسة .

- المشاركة فيما بين العاملين (خاصة الإطارات) باستعمال الهاتف .
- تطوير الثقافة داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بضرورة اكتساب الخبرة و الإنضباط .
- التكيف مع المتغيرات الداخلية أو الخارجية (تقلبات الأسعار) .
- **المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتجات (المخرجات) .**

إدارة المعرفة تؤثر على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة ، ويمكن مشاهدة هذه

الآثار في محورين هما :

المنتجات ذات القيمة المضافة ومنتجات المستندة على المعرفة. حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسة GIPLAIT على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة على تحقيق قيمة مضافة عالية .

نستخلص أن إدارة المعرفة تنعكس على أداء المؤسسة بآثار إيجابية مختلفة يمكن إنجازها على النحو التالي :

- تحسين مستوى الاستجابة للزبائن .
- تحسين عملية اتخاذ القرار .
- تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات .
- زيادة ولاء الزبائن .

المبحث الثالث : الجودة والرقابة في المؤسسة.

المطلب الأول : الرقابة في الشركة **Giplait**.

تعريف الرقابة في الشركة :

الرقابة في ملبنة الساحل تكون من طرف المدير العام وتتفرع إلى رؤساء مختلف المصالح الأخرى وكل رئيس مصلحة يمارس رقابة على الأشخاص والممتلكات .

-الرقابة على الجودة : هذا الجزء من الرقابة يبدأ من المادة الأولية من المدخلات تمر على عملية التحويل وتنتهي إلى المخرجات (منتج نهائي) .

المدخلات :

المادة الأولية وهي تمون من طرف الديوان الوطني المهني للحليب زبدة 0% بدرة الحليب 26 % السمن الحيواني (وحليب البقرة .

وتتم المراقبة عند استقبال أحد عينات من مادة الأولية (حليب ، البقرة ، البدرة) ويتم تحليلها مخبريا وذلك حسب المواصفات التي حددتها الدولة إذا يجب إلا تكون المادة الأولية .

- ملوثة ووسخة أو ذات رائحة كريهة .

- أما فيها يخص حليب البقرة فيجب ألا يكون ناتجا عن إحتلاب ثم قبل سبعة أيام من الوضع على الأقل .

- ناتجا عن حيوانات مصابة بأمراض معدية .

- متخثرا عند الغليان.

- نتيجة إحتلاب غير كامل .

ويجب فضلا على ذلك ألا تجري على الحليب العمليات الآتية :

- استخلاص مركباته المغذية أو تعويضها .

- عمليات أخرى غير التصفية أو الأساليب الحرارية للتطهير التي من شأنها أن تغير التكوين الفيزيائي أو

الكيميائي إلا إذا كانت هذه المعالجة مرخصا بها¹.

المخرجات :

المنتج النهائي :

مراقبة نوعية وشاملة للجودة وهنا في هذه الشركة لا توجد مراقبة نهائية بل تتم أثناء المرحلة الإنتاج من خلال معايرة ومراقبة جودة المنتج مخبريا.

وبالتالي فمراقبة الجودة هي مهمة جدا في المخيرة لأنه بثبت صحة وجودة المنتج ويعلم مصالح الإنتاج على الاستمرار أو توقيف العمل وبالتالي فالجودة هي مهمة جدا في منتجات الشركة وهذا لخدمة المستهلك بالدرجة الأولى .

المطلب الثاني : سياسة الجودة في المؤسسة .

هل توجد سياسة واضحة ومعروفة تتبعها المؤسسة في مجال الجودة ؟

تهتم المؤسسة ببعض الجوانب وتمهل جوانب أخرى فيما يخص الجودة فيمكن أن نذكر أنها تقوم ب:

- تحديد مستوى الجودة المحصل عليها والجودة المطلوبة لمنتجاتها .
- تحديد خصائص الجودة بالتكلفة المناسبة المطلوبة (رايب ، لبن ، زبدة ...)
- متابعة تطور الجودة والتعامل بصرامة وجدية تامة في هذا المجال .
- فيما يخص الحليب المبستر فجودة هذا المنتج تحدده الدولة وذلك بفرضها معايير محددة يجب العمل بها ، حتى تحافظ على ثبات تكاليف إنتاجه.
- إن قدرة المؤسسة على توفير حليب البقرة (كمادة أولية) التي استطاعت بفضلها الخروج من أزمة نقص بكرة الحليب وعدم توقيف عجلة الإنتاج وزيادة عن ذلك توفير حليب ذو جودة ونوعية أحسن.

المطلب الثالث: الرقابة ودورها في تحسين الجودة وما مدى تطبيقها في المؤسسة .

1 - الرقابة الداخلية :

تسهر المؤسسة على ضمان النوعية والجودة في منتجاتها وذلك من خلال وجود مصلحة للمخبر تقوم بفحص عينات من المادة الأولية (بكرة الحليب 0 % 26% السمن الحيواني ، وحليب البقرة) لضمان نوعية المنتج لتستمر في فحص متواصل للمن توج خلال عملية الإنتاج ويتمثل الفحص في مطابقة المنتج للمعايير وقابلية إستهلاكه من طرف المستهلك وقياس الكمية التي يحتويها الكيس .

وتتم مراقبة نوعية المنتج بمروره على تحاليل مختلفة في المخبر ومراقبة وقت التصنيع ونذكر تحليل المنتج ومراقبته في جزئين :

الجزء الأول : بمراقبته من الناحية التركيبية للمنتج يتم فيها :

- تحليل الفيزيائي الكيميائي .
- مراقبة بأخذ عينة من المنتج بمقدار (01 لتر) والقيام بتحليل اللازمة.
- مراقبة تصنيع المنتج مراعي دائما التركيبية.
- مراقبة الكثافة بحيث نراعي إذا ما كانت هناك كمية كبيرة من الغيرة والماء .
- مراقبة المواد الدسمة .
- مراقبة الحموضة .
- مراقبة درجة الحرارة أو البرودة (temperature) .

أما فيما يخص الجزء الثاني :

تكون الرقابة (ميكرو بيولوجيا) وهنا تكون تحليل الحليب ورؤية نوع الميكروب وحسب كل نوع له حالتين يعرف على أساسها من أين يأتي المشكل :

- سواء من عدم وجود بستره جيدة.
- أو عدم التنظيف الجيد من طرف الفرق العاملة على التنظيف.

2 - الرقابة الخارجية :

وتتمثل المراقبة الخارجية في مراقبة مصلحة مراقبة قمع الغش لمديرية المنافسة والأسعار من خلال حضور فحائي للمؤسسة وأخذ عينات وفحصها ومطابقتها مع المعايير الواجب العمل بها وهذا خصوصا في منتج الحليب المبستر .

المطلب الرابع : متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الساحل .

تسعى المؤسسة لإبتدال كافة جهودها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بعض من متطلبات الجودة ، بالرغم من وجود الكثير من المعوقات .

أولا: متطلبات تطبيق T.Q.M:

بما أن مؤسسة الساحل مؤسسة إنتاجية مدعمة من طرف الدولة فإنها تسعى لتحقيق الربح، وبالتالي لا بد من توفرها على بعض المتطلبات منها:

- دعم الإدارة العليا .
- تشكيل فريق للعمل ذات عمال مؤهلين.
- التأهيل العلمي (التحسين من الخبرة) .
- تكوين مخبر لتطوير المنتج .
- الإرتقاء بجودة المواد الأولية .
- تجهيزات الإنتاج تخص مواد التعليب .
- أجهزة تكنولوجية متطورة تساعد على تحسين مواصفات المنتج .
- في ظل المنافسة التي يعرفها سوق الحليب ومشتقاته يجب على المؤسسة زيادة جودة منتجاتها باستعمال أساليب تسويقية حديثة.

ثانيا : معوقات تطبيق T.Q.M:

- إن المؤسسة وبالرغم من إمتلاكها بعض المقومات تطبيق T.Q.M فإنها تواجه بعض من المعوقات منها:
- في بعض الأحيان ، يأتي في المنتج ذوق لا يرغبه المستهلك نتيجة فساد بعض من المواد الأولية كغبرة الحليب مثلا .
 - بما أن المؤسسة تصنع المنتج بالماء العادي ، فإنه قد تتأثر جودته بسبب الذوق الغير الملائم .
 - العمال غير مكونين تكوين أكاديمي .
 - مصلحة الإنتاج يخدمها أناس عاديين .
 - لا يوجد مخبر لتطوير المنتج .
 - تعليب المنتج غير كامل، يوجد به خلل مثل: ثقب في مادة التعليب .
 - تعرض المنتج للتلف بسبب عدم توفر تجهيز الإنتاج .

خلاصة:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية، بأن الوعي بأهمية إدارة المعرفة بشكل إدراكا راسخا لمدى تكاملها في المؤسسة، مما يتطلب جيدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعبئة كاملة بتدريب وصيانة الكفاءات البشرية وتقوية مختلف أشكال الاتصال الداخلي بينها، والتدريب الجيد يعتمد على إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتمكين وإجراء الدراسات والأبحاث اللازمة.

وفي الأخير نرى أن ملبنة الساحل بمستغانم تعتبر بمثابة قدوة في مجال الجودة والاهتمام بالعنصر البشري للمؤسسة الجزائرية، خاصة منها الحصول على شهادة الإيزو، ولذلك فإن هذه المؤسسة تستحق التقدير والإحترام وتقديم التشجيع اللازم لمواصلة الاهتمام بالجودة بها.

لقد 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 بشري 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 .
- * أما الفرضية الثالثة والأخيرة صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية ، أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد العينة ، وأن حصول المؤسسة GIPLAIT على شهادة الإيزو 9000 ، إذ لم يتبين من خلال قراءة مؤشرات الأداء ذلك لتحسين المنشود .
- 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 من قبل 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 بهدف 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 خارجًا وسيقودنا هذا الاكتشاف إلى مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة .

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

* من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة GIPLAIT .

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها أستطيع أن أقدم بعض الاقتراحات والتي أوجزها فيما يلي :

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة في تدعيم إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصًا حاملي المعرفة ، واستخدام أسلوب في نقلها على بقية العمال في المؤسسة يتضمن التكوين الجيد لعمالها .
- أن سياسة الاتفاق على التكوين قاصرة عن تحقيق المطلوب في حين أن متطلبات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة أولت اهتمامًا بالغًا للمورد البشري ، وبالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها ليست الأسلوب الوحيد الناجح ، حيث تعرف الأبحاث في مجال إدارة الأعمال تطورات كبيرة سمحت بظهور العديد من الأساليب الجديدة لتحسين الأداء كالإدارة بالأهداف ، والإدارة بالمشاريع .

المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- حروفش مدني ، الطريق إلى إعادة إختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة 1996 .
- 2- عبد المحسن ، توفيق (1996) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، معهد الكفاية الانتاجية ، جامعة الزقازيق ، القاهرة.
- 3- حسين عجلان ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان 2002 .
- 4- علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2002.
- 5- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، 2003.
- 6- بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة : مفاهيم واتجاهات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 09 مارس 2004
- 7- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي أسيا "الأسكوا"، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، 2004.
- 8- محمد صالح الخناوي وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .
- 9- علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005
- 10- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
- 11- محمد قاسم أحمد ، إدارة المعرفة التنظيمية ، المفهوم والأساليب والاستراتيجيات ، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول الزيادة والإبداع ، جامعة فلوريدا ، 15 - 16 / 03 / 2005 .
- 12- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، جامعة السراء الخاصة ، الأردن ، 2005 .

13 - عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم ، غسان العمري ، مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان طبعة الأولى 1 ، سنة 2006 .

14- محمد عوض الترتوري أعادير عرفات جويجان " إدارة المعرفة الشاملة " دار الثقافة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، 2006 .

15 - فليج حسن خلق ، اقتصاد المعرفة ، جدارا للكتاب الحديث ، طبعة 1 سنة 2007.

16- إبراهيم الخلوف الملكاوي إدارة المعرفة ممارسات ومفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2007.

17- محمد الطائي ، عبد الرحمن حسين العلي ، اقتصاديات المعلومات ، دراسة النشر والتوزيع ، عمان ط 1 ، 2007 .

18 - ياسين ساعد غالب ، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ، دار المناهج ، عمان ، 2007.

19- محمد غواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 1 سنة 2008.

20- جمال يوسف ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .

21 - علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، مصر .

22 - يرلوف ، فكر رجال الأعمال ، الطريق إلى النجاح المتكامل ، دار الراتب الجامعية بيروت.

الكتب باللغة الأجنبية:

1- Oakland . J .S total Quality Managenent hienmann moblishingtd oxford , 1989.

2- Saraph .j .v georgeBeuson . p .sshroeder . R.G ,aninstrument for measuring the Gitical factors of quality management . Decision Scionces ,vol 20.N 04 . Atlanta .1989 .

3-Sila I G M Ebrahimpour , An investigation of the Total quality management Survey , based research published between 1989 and 2002 international journal of Quality and Reliability management u K 2002.

4- Flynn , B, Schou*eder ,R S Sakilaba S SAframework for quality management research and associated measurement instrument journal of operations management , vol , 11 east lonsiug MI ,usa 1994 .

5-Hoffherr G Detal Break – through thinking in total Quality Management Engle wood chiffy ,New jersey 1994 .

6- Richardsdston .T j Total Quality Monagement . delmarputslishing , New york . 1997 .

7-HarrariOrenj .Tem reasons T.Q.M Doesntwork .Management Reviowvol 86 ,o 1 MSA,1997 .

8 – o Dell c , wing K . oden p Benchmarking unveils emrging Knowledge management Strategies Benchmarking : international journal, 1999.

9- MARQUARDT...BUILDINE THE LEARNINE ORGANIZATION M.A.S . DAVIDS- BLACK PUBLISHING COMPANY . 2001 .

10-Kermally , Effective Knowledge Management , a best , pachkage blue pruit 2002.

11 – Mele C colucio M , the evolving path of T.Q.M towards – business excellence and stakeholder valus International journal Quality Reliability Management 2006 .

12-Davenport and prusak , worping knowledge manage ring , what your organization knows , harvard Business Schools press , Bostons.

13- turban .efraimetal, information technology for management tohn wily and Sousing .New york .

14- efraimturban et al .management information Suystems new York

15- Caantone R , Garcia R ; Drogec ; the Effects of Envirommen taltubulance New product Development Storategic planming J production In innovation Manegement .

16 – lin HF knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study international journal wanpower .

المجلات:

1- الثبيتي ، جويبر مطر ، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس مال المعرفي والجامعات ، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية ، العدد 26 ، القاهرة 2002.

2 - رحيم حسن ، تسيير المعارف واستراتيجيات الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الاقتصاد و المناجمت جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان ، عدد 03 / مارس 2004.

3 - الجريدة الرسمية - العدد 69 .

المذكرات:

1- محفوظ أحمد جودة ، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة ، وأطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالجزائر 2000 / 2001 .

2- موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن وإدارة الجودة الشاملة ، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع : إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2003 / 2004.

3- بسام عبد الرحمان يوسف ، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة الموصل ، الأردن سنة 2005 .

4- سليمان اسماعيل ، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية فرع : تخصص إدارة الجودة وتسيير المؤسسات ، جامعة مستغانم، السنة الجامعية

2010 / 2011

الأنترنت :

1- إبراهيم رمضان الديب ، إدارة المعرفة ، على الرابط: www.aa-academy

27 / 04 / 2011 ، الساعة 10 : 00 .