



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس والارطوفونيا

العنوان:

## إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

\* أ. لرقم عز الدين

إعداد الطالبة:

\* درغيش بشرى

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
بومنقار مراد	أستاذ	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة -
لرقم عز الدين	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار - عنابة -
شلابي زهير	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
شريبط الشريف محمد	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة باجي مختار - عنابة -
بوعطيبي جلال الدين	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أشكر الله العلي العظيم الذي أنار لي درب العلم و المعرفة....

و يسر لي أداء هذا العمل...

وأسأله النجاح لي و لجميع من اتخذ العلم سلاحا...

اللهم إنني أشكرك على كل طريق صعب يسرته لي.

أما بعد، فإنه يسرني أن أتقدم بكل ما تحمله كلمات الشكر و التقدير و العرفان إلى أستاذي و إلى صاحب  
الهمة العالية إلى الدكتور المشرف "أ. لرقم عز الدين" الذي كان نعم المشرف و الموجه بنصائحه القيمة  
في إتمام هذه الأطروحة، وفقك الله في مشوارك العلمي والعملية وسدد خطاك أستاذي.

واعترافا مني بالفضل والتقدير أتوجه بشكري لأستاذي أيضا "أ. شلابي زهير" الذي كان نعم المرشد والمحفز  
طيلة مشواري العلمي جزاه الله كل الخير.

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير والامتنان للأستاذ الدكتور "د. بوطالب جهيد" الذي ساهم كثيرا في إنجاز  
هذه الأطروحة بنصائحه وتوجيهاته ودعمه لي جزاه الله خيرا.

وأتوجه بشكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بمناقشة هذه الأطروحة وإثراء هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي يد العون حتى بالقول والتشجيع لإتمام هذه الأطروحة.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي كانت دعواتها لي بالتوفيق تتبطني خطوة خطوة في عملي،  
"أمي" أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين .  
أهدي هذا العمل إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمنب أن النجاح لا يأتي إلا  
بالصبر والإصرار، وستبقى كلماتك نُجُوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ... "والدي  
العزیز".

إلى إخوتي الذين شاركوني فرحتي طيلة مشواري الدراسي، فريال، أمينة، رمزي، إياد،  
والتوأمن أريج ورتاج... وإلى كل الأقارب.  
إلى رفيقة دربي من نالت مكانة الأخت منى.

إلى العزیزة "أنا" التي ساندتني في أصعب الأوقات التي مررت لها، والتي لا تحب البروز  
سوى للأمل والتفائل.. دمت قوية وحكيمة.  
إلى حاسوبي المحمول الذي رافقني منذ سنوات ومازال يشهد على حيثيات رحلتي العلمية.  
إلى غرفتي رقم 42 بالاقامة الجامعية التي حررت بها تفاصيل بحثي العلمي بكل هدوء.  
و لكل من أزال غيمة جهل مررت بها.. بريح العلم الطيبة... و لكل من أعاد رسم ملامحي  
و تصحيح عثراتي...

أهدي لكم هذا العمل



ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة الجودة الشاملة ومستوى كل منهما لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بوضع أسئلة و فرضيات تم اختبارها عن طريق بناء استمارة تقيس متغيرات الدراسة تم توزيعها على عينة قدرت ب(230) عاملا تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الموضوع، وبعد جمع البيانات و تبويبها و تحليلها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج هي:

- طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة **إيجابية** لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

- مستوى تطبيق إدارة المعرفة **مرتفع** لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة **مرتفع** لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين **توليد المعرفة** وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين **تخزين المعرفة** وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين **مشاركة المعرفة** وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين **تطبيق المعرفة** وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (السن، الجنس، الأقدمية، **المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي**) في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، إدارة الجودة الشاملة.

**Abstract :**

This study aimed to find out the nature of the relationship between knowledge management and its dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application) and total quality management and the level of each of them among the workers of the port institution of Skikda. To achieve the objectives of the study, the researcher developed questions and hypotheses that were tested by building a form that measures the study variables, which were distributed to a sample of (230) workers who were selected by the comprehensive survey method. A set of results were obtained:

- The nature of the relationship between knowledge management and total quality management is **positive** among the workers of the port institution of Skikda.
- The level of knowledge management application is **high** among the workers of the port institution of Skikda.
- The level of application of total quality management is **high** among the workers of the port institution of Skikda.
- There is a correlation between **knowledge generation** and total quality management among the workers of the port institution of Skikda.
- There is a correlation between **knowledge storage** and total quality management among the workers of the port institution of Skikda.
- There is a correlation between **knowledge sharing** and total quality management among the workers of the port institution of Skikda.
- There is a correlation between **knowledge application** and total quality management among the workers of the port institution of Skikda
- There are statistically significant differences due to the variable (**age, gender, seniority, job category, educational level**) in knowledge management among the workers of the port institution of Skikda.

**Keywords:** knowledge management, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application, total quality management.

**Résumé :**

Cette étude visait à connaître la nature de la relation entre la gestion des connaissances et ses dimensions (génération des connaissances, stockage des connaissances, partage des connaissances, application des connaissances) et la gestion de la qualité totale et le niveau de chacune d'elles parmi les travailleurs de l'institution portuaire de Skikda.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a élaboré des questions et des hypothèses qui ont été testées en construisant un formulaire qui mesure les variables de l'étude, qui ont été distribuées à un échantillon de (230) travailleurs sélectionnés par la méthode d'enquête exhaustive. résultats ont été obtenus:

-La nature de la relation entre la gestion des connaissances et la gestion de la qualité totale est **positive** chez les travailleurs de l'établissement portuaire de Skikda.

Le niveau d'application de la gestion des connaissances est **élevé** parmi les travailleurs de l'institution portuaire de Skikda.

-Le niveau d'application de la gestion de la qualité totale est **élevé** parmi les travailleurs de l'institution portuaire de Skikda.

-Il existe une corrélation entre **la génération de connaissances** et la gestion de la qualité totale parmi les travailleurs de l'institution portuaire de Skikda.

-Il existe une corrélation entre **le stockage des connaissances** et la gestion de la qualité totale chez les travailleurs de l'établissement portuaire de Skikda.

-Il existe une corrélation entre **le partage des connaissances** et la gestion de la qualité totale parmi les travailleurs de l'institution portuaire de Skikda.

-Il existe une corrélation entre **l'application des connaissances** et la gestion de la qualité totale chez les travailleurs de l'institution portuaire de Skikda

-Il existe des différences statistiquement significatives dues à la variable (**âge, sexe, ancienneté, catégorie d'emploi, niveau d'études**) dans la gestion des connaissances parmi les travailleurs de l'établissement portuaire de Skikda.

**Mots clés :** gestion des connaissances, génération de connaissances, stockage des connaissances, partage des connaissances, application des connaissances, gestion de la qualité totale.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
**	البسمة
**	الشكر
**	الإهداء
**	الملخص
***	فهرس المحتويات
***	فهرس الجداول
***	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
7	الإشكالية
9	فرضيات الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
14	الدراسات السابقة والتعقيب عليها
<b>الفصل الثاني: إدارة المعرفة</b>	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
21	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
26	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
28	المطلب الرابع: إدارة المعرفة وعلاقتها بالموضوعات التنظيمية الأخرى
36	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
36	المطلب الأول: مفهوم عمليات إدارة المعرفة

37	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
46	خلاصة
<b>الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة</b>	
48	<b>تمهيد</b>
49	<b>المبحث الأول: ماهية الجودة</b>
49	المطلب الأول: تعريف الجودة
50	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
51	المطلب الثالث: تكاليف الجودة
52	<b>المبحث الثاني: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة</b>
52	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
54	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة
57	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة
59	المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة
71	المطلب الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
73	المطلب السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
75	<b>المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الايزو 9000</b>
75	المطلب الأول: تعريف نظام الايزو
76	المطلب الثاني: تصنيفات معايير الايزو
79	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000
84	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
87	<b>تمهيد</b>
88	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
103	المطلب الثاني: حدود الدراسة
105	المطلب الثالث: المنهج المستخدم
106	المطلب الرابع: مجتمع الدراسة وعينته
114	المطلب الخامس: أدوات جمع البيانات
127	المطلب السادس: اختبار اعتدالية التوزيع

129	المطلب السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
130	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج</b>	
133	تمهيد
134	المطلب الأول: استجابات مفردات العينة حول متغير إدارة المعرفة
142	المطلب الثاني: استجابات مفردات العينة حول متغير إدارة الجودة الشاملة
149	المطلب الثالث: اختبار الفرضية العامة
150	المطلب الرابع: اختبار فرضيات المستوى والفرضيات الفرعية
155	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الفروق
158	المطلب السادس: تحليل وتفسير النتائج
169	خلاصة
170	خاتمة
172	الاقتراحات
174	قائمة المراجع
**	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

والاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	مفهوم إدارة المعرفة	1
49	تعريف الجودة حسب روادها	2
51	أبعاد جودة السلعة والخدمة	3
56	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	4
70	مقارنة بين مساهمات علماء الجودة الشاملة	5
78	محتويات سلسلة المواصفات القياسية الايزو 9000	6
81	أهم الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو	7
90	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد توليد المعرفة	8
92	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد تخزين المعرفة	9
93	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد مشاركة المعرفة	10
95	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد تطبيق المعرفة	11
96	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد دعم الإدارة العليا	12
98	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد الثقافة التنظيمية	13
99	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد التحسين المستمر	14
100	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد تمكين العاملين	15
101	الكشف عن متغير السن	16
101	الكشف عن متغير الجنس	17
102	الكشف عن متغير المستوى التعليمي	18
107	العينة المنتقاة للدراسة	19
108	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	20
109	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	21
110	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	22
111	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	23
112	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف الوظيفي	24
113	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	25

## فهرس الجداول

115	أبعاد محور إدارة المعرفة	26
115	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	27
116	فئات سلم ليكرت الخماسي	28
116	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	29
118	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد توليد المعرفة	30
119	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تخزين المعرفة	31
119	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد مشاركة المعرفة	32
120	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تطبيق المعرفة	33
201	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد إدارة المعرفة بالنسبة للمحور الكلي	34
122	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد دعم الإدارة العليا	35
122	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقافة التنظيمية	36
123	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد التحسين المستمر	37
124	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تمكين العاملين	38
125	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمحور الكلي	39
125	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد إدارة المعرفة	40
126	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	41
127	نتائج معاملي الالتواء والتقلطح	42
128	معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)	43
134	استجابات أفراد العينة على بعد توليد المعرفة	44
136	استجابات أفراد العينة على بعد تخزين المعرفة	45
138	استجابات أفراد العينة على بعد مشاركة المعرفة	46
140	استجابات أفراد العينة على بعد تطبيق المعرفة	47
142	استجابات أفراد العينة على بعد دعم الإدارة العليا	48
144	استجابات أفراد العينة على بعد الثقافة التنظيمية	49
145	استجابات أفراد العينة على بعد التحسين المستمر	50
147	استجابات أفراد العينة على بعد تمكين العاملين	51

## فهرس الجداول

149	مجالات قياس قوة ارتباط معامل بيرسون	52
149	قاعدة القرار لاختبار فرضيات العلاقة	53
149	العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة	54
150	قاعدة القرار لاختبار فرضيات المستوى	55
150	نتائج اختبار T-Test للفرضية الرئيسية الأولى	56
151	نتائج اختبار T-Test لعمليات إدارة المعرفة	57
152	نتائج اختبار T-test للفرضية الرئيسية الثانية	58
153	نتائج اختبار T-test للفرضية الرئيسية الثالثة	59
154	العلاقة بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة	60
154	العلاقة بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة	61
155	العلاقة بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة	62
155	نتائج اختبار مربع كاي للفروق في إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن	63
156	نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس	64
156	نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية	65
157	نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي	66
158	نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	67
167	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	68

## فهرس الأشكال

### \*فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	10
2	التعقيب على الدراسات السابقة	18
3	العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة	30
4	عمليات إدارة المعرفة	37
5	أهداف إدارة الجودة الشاملة	58
6	دورة شتيوارت لتحسين الجودة	59
7	عجلة PDCA ومنحدر التحسين	63
8	ثلاثية الجودة لجوران	65
9	ثوابت الجودة لكروسي	68
10	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	72
11	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	74
12	هيكل معايير الايزو 9000 والايزو 10011	76
13	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام ايزو 9000	83
14	استجابة العينة لاستبيان الدراسة	107
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	109
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	110
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	112
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف الوظيفي	113
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	114
20	المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة	142

مقدمة

## مقدمة:

لقد بات من المهم أن تركز المؤسسات على اختلاف أنواعها بدراسة السلوك الإنساني للعامل، باعتباره المحرك الأساسي ومن أهم الطاقات المولدة للمخرجات وذلك للقيام بجميع الوظائف بما يحقق النوعية الجيدة في منتجاتها أو خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها الاستثمار في رأس المال البشري للحفاظ عليها كقوة إنتاجية تسهم في التوازن بين الكفاءات والمؤسسة التي تعمل بها.

ومن أهم مؤشرات نجاح المؤسسات في تنمية كفاءاتها البشرية هو استحداث استراتيجيات وسياسات كفيلة بتطوير قدراتهم ومهاراتهم عن طريق خلق مفاهيم جديدة في مجال الإدارة كمفهوم معرفة أفضل أو ما يسمى بـ (Know Best) والذي يركز على تميز المؤسسة في كيفية تطبيق والتعامل مع المعرفة التي تمتلكها. وهذا ما أكده عالم الإدارة الأمريكي (Peter Drucker) بأن العالم أصبح يركز بالدرجة الأولى على الصناعات المعرفية التي تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر (القهيوي، 2013، ص13). وعلى هذا الأساس ظهر مصطلح "المعرفة هي قوة" حيث أضحت المعرفة كمصدر ثروة ونمو للمؤسسات تساعد على التفوق والبقاء في ظل المنافسة الشديدة، مؤمنة بأن التميز وخلق القوة مرهون بعمال المعرفة ( Knowledge Worker) وما يمتلكونه بالكمية والنوعية المناسبة. ولتحقيق هذه الفائدة أصبح يعتمد على مدخل إدارة المعرفة لزيادة الكفاءة وتطوير مستويات الإنتاج. وهذا ما أكدته دراسة (الملاك والأثري، 2002) بأن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية... (الزطمة، 2011، ص21).

ولا شك في أن توظيف المعرفة داخل المؤسسة يحتاج إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صرية ومن معرفة شخصية إلى معرفة تعاونية قابلة للمشاركة والتطبيق، ويتم تقييم ذلك على تحديد الفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه، أي يجب أن تنعكس المعرفة في التنفيذ والتجسيد الفعلي من قبل الأفراد والجماعات. تبدأ من تحديد المؤسسة لاحتياجاتها المعرفية وتشخيص ذلك بدقة والعمل على توليدها من خلال مصادر مختلفة كالمؤتمرات والندوات وخبرات الآخرين الداعمة لتوليد المعرفة عن طريق فرق وجماعات العمل، وهنا يتم المحافظة على المعرفة وتخزينها كذاكرة تنظيمية خاصة بالمؤسسة لتجنب فقدانها، والعمل على مشاركتها

ونشرها وتبادلها بين العمال لتجسيدها فعليا، فالهدف الأهم من إدارة المعرفة هو التطبيق الفعلي في الوقت المناسب لحل المشكلات وتحقيق النمو والتكيف.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة إذا ألقينا نظرة على مدى تجسيدها الفعلي في الدول المتقدمة وما حققته من أهداف ساهمت في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسهيل تطبيق إدارة المعرفة كأحد أساليب العمل الجديدة. حيث أشارت إحدى الدراسات التي شملت رؤساء الشركات الأمريكية التي فازت بجائزة (مالكوم بالدرج) (Malcom Bladridge) العالمية للجودة حول أهم التحديات التي تواجه الأعمال فظهر أن التحدي الأول هو أن تصبح الشركات أكثر عولمة (98%) والتحدي الثاني هو تحسين إدارة المعرفة الذي أكدته (88%) (نجم، 2008، ص95). فتحول المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة جاء استجابة لعدة مبررات ومؤثرات داخلية وخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة وإدراكها أن المعرفة هي مصدر للميزة التنافسية وخلق الابداع والتنوع، وهي قيمة حقيقية يظهر نجاحها على المدى البعيد. فتميز المؤسسة اليوم يقودها للربط بين مداخل حديثة مختلفة في الإدارة لضمان قدرتها على الاستجابة للتغيرات بالتركيز على إدارة المعرفة لضمان فعالية إدارة الجودة الشاملة.

إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارة الحديثة التي تتيح للمؤسسات مواكبة مختلف التغيرات المحلية أو الدولية، حيث توجهت الأنظار لتجسيد هذا المفهوم في فلسفة وبيئة العمل للوصول إلى مستويات عليا من الجودة في ظل اشتداد المنافسة خاصة في بعض الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. حيث أكدت العديد من الدراسات تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من الشركات على اختلاف أنشطتها وأنواعها خصوصا مع الفوائد التي حصلت عليها جراء التطبيق لها، والشركات العالمية كشركة Xerox, IBM, Selecton, Dupond, Royal Mail أكبر مثال على ذلك. (علوان، 2005، ص91).

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا للمؤسسة المينائية لسكيدة كنموذج من خلال توضيح رسالتها ورؤيتها من تطبيق المفهوم وترسيخه في عقول العمال، فالتنفيذ الصحيح من طرف الإدارة العليا سينعكس بصورة إيجابية على تحقيق نتائج جيدة، وهذا لا يتم إلا من خلال التحسين المستمر والمراقبة الدورية والبحث المتواصل بدون توقف للحفاظ على جودة الأداء والإنتاج، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة المناسبة التي تتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر إيجابي على فاعلية المؤسسة خاصة عندما تكون الأهداف مشتركة بين عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، كما أن منح العمال

الحرية والاستقلالية في أداء العمل عن طريق تمكينهم هو أسلوب محفز لتنمية روح الابداع بما يسهم في توليد المعرفة ومشاركتها يعزز من تحسين جودة العملية الإنتاجية. وعموما فإن النجاح في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم تحديات الإدارة التي تسعى إلى الالتزام بفلسفة وقيم الجودة عن طريق التفاعل والتكامل بين مبادئها.

إن الربط بين عدة مداخل حديثة مثل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يساهم في تميز المؤسسة المينائية لسكيدة وقدم لها عدة مزايا كالاستجابة السريعة لمختلف التغيرات الخارجية وتنمية روح الابداع والتشارك المعرفي بين عمالها وتطوير كفاءاتهم. ويبين (Kwang1999) بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تتحقق من خلال إدارة المعرفة ويمكن ان تكون المعرفة مكونا جوهريا لاستراتيجيات الجودة في المنظمة (يونس، 2017، ص275)، وهذا يظهر جليا من خلال أوجه التشابه بين المدخلين فيما يخص سبل التغيير ودعم الإدارة العليا بالإضافة إلى تطبيق مبدئ التوجيه والتركيز على العملاء. وهذا ما أكده (Raghundha.Reddy) في دراسته حول تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يشير إلى أنه هناك أدوار متبادلة بين مبادئ إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة (المحتوى، القيادة، الموارد البشرية)(مازري، 2018، ص226).

وللوقوف على موضوع إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما مدخلين إداريين لنجاح وتحقيق المؤسسة المينائية لسكيدة أهدافها، كان منطلق دراستنا التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، وكذا معرفة مستوى تطبيق كل منهما لدى عينة البحث، وتحديد الفروق في إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات(السن، الجنس، الأقدمية، الصنف الوظيفي، المستوى التعليمي).

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى (5) فصول اختص الفصل الأول للإطار المفاهيمي للدراسة، ثم تطرقنا للفصل الثاني المتعلق بمتغير إدارة المعرفة، يليه الفصل الثالث والذي يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، في حين جاء الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس والأخير فقد تمحور حول عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

1. الإشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. تحديد مصطلحات الدراسة

6. الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### 1- الإشكالية:

في ظل ازدياد حدة المنافسة والعولمة والتحول نحو ثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تواجه مختلف المؤسسات اليوم تحديات كبيرة لمواجهة هذه التغيرات، حيث أصبحت الحاجة للتغيير بها فيما يخص استراتيجية وبيئة العمل ملحة يجب تفعيلها على كافة المستويات الإدارية والسلوكية والنفسية، لتسيير وتوظيف مواردها بما يضمن مخرجات تسهم في تحقيق أهدافها، وهذا لن يتسنى إلا عن طريق الاهتمام بالموارد البشري المؤهل و الكفاء كنوع جديد من رأس المال، باعتباره المحرك الأساسي للمعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسة، كما يقوم بإدارة وتنظيم هذه المعارف واستغلالها بشكل يضمن نوعية وجودة في أداء العمل.

والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة ليست بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات، وبات إلزاما عليها التكيف مع هذه المستجدات الجديدة، بالتركيز على المورد البشري القادر على إنتاج المعرفة. فالمؤسسة المينائية لسكيدة كنموذج أصبحت تأخذ بعين الاعتبار القاعدة المعرفية في إدارتها وسياساتها الداخلية، فقد أدركت أن تحقيقها للأهداف لا يتم إلا بالاستثمار وامتلاك معرفة جديدة و من ثم استخدامها وتفعيلها لحل مختلف المشكلات و اتخاذ القرارات، وكذا تساعدها في التعلم التنظيمي، هذا ما دفعها لتبني إدارة المعرفة كعملية تساهم في تعزيز قدراتها الإنتاجية والتنافسية، من خلال عملية توليد واكتشاف المعرفة باستخدام عدة أساليب وتقنيات كالنقاع الاجتماعي وتقنية العصف الذهني التي تساعد على إيجاد أفكار جديدة وحلول فعالة، وبعد ذلك يتم تخزينها لتصبح بمثابة قاعدة معرفية وذاكرة للمؤسسة لتسهيل الوصول إليها تمهيدا لمشاركتها إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليتم في الأخير تطبيق ووضع المعرفة حيز التنفيذ من أجل مواجهة مختلف التحديات الراهنة وفقا لمعايير الجودة الشاملة، التي تعتبر من أهم الوسائل إلى تساعد المؤسسة في تحقيق التميز.

وفي هذا السياق، اهتم الباحثون في مجال إدارة الأعمال بموضوع إدارة الجودة الشاملة حيث استخدم كمنهج تسييري ينتهجه كثير من المسيرين كأسلوب وممارسة، ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فعالة تطبقها المؤسسة المينائية لسكيدة من أجل إحداث تغييرات في بيئة العمل قصد الوصول إلى مستويات أعلى من الجودة، ولتطبيقها لا بد من وجود قيادة تسعى لتغيير السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تنمية الثقافة والوعي بالجودة لدى العمال ومدى أهميتها، وهذا من خلال عملية التحسين المستمر والمتابعة الدائمة بدون توقف، كما أن تمكين العاملين داخل المؤسسة المينائية لسكيدة أحد أهم العناصر والأساليب المطلوبة التي قد تعزز من فعالية الجودة لدى المورد البشري، إذ تمكنه من تنمية مهاراته وإبداعاته ما ينعكس إيجابا على تطوير التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المؤسسة.

ويمكن القول أن إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة مدخلان مهمان لتحقيق فعالية وتميز المؤسسة المينائية لسكيدة كركيزة اقتصادية وخدماتية هامة في ظل المنافسة الشديدة. ما يفرض عليها بناء نظم وآليات بغرض خلق مناخ وبيئة تنظيمية تشجع على تطبيق إدارة المعرفة بما يحقق أهداف الجودة المرجوة، وتدعم جهود العاملين بها وتشجعهم على التوجه نحو فلسفة وثقافة المعرفة في ميدان العمل. وانطلاقاً من دراسة إدارة المعرفة وأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة جاءت هذه الدراسة للبحث عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وعليه جاءت مشكلة البحث كما يلي:

- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟ وتندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية، الصنف الوظيفي، المستوى التعليمي) في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة؟

### 2-فرضيات الدراسة:

تتطلب هذه الدراسة من الفرضية العامة التالية:

- **طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة إيجابية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.**

وتتدرج تحتها مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية:

-مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

-مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

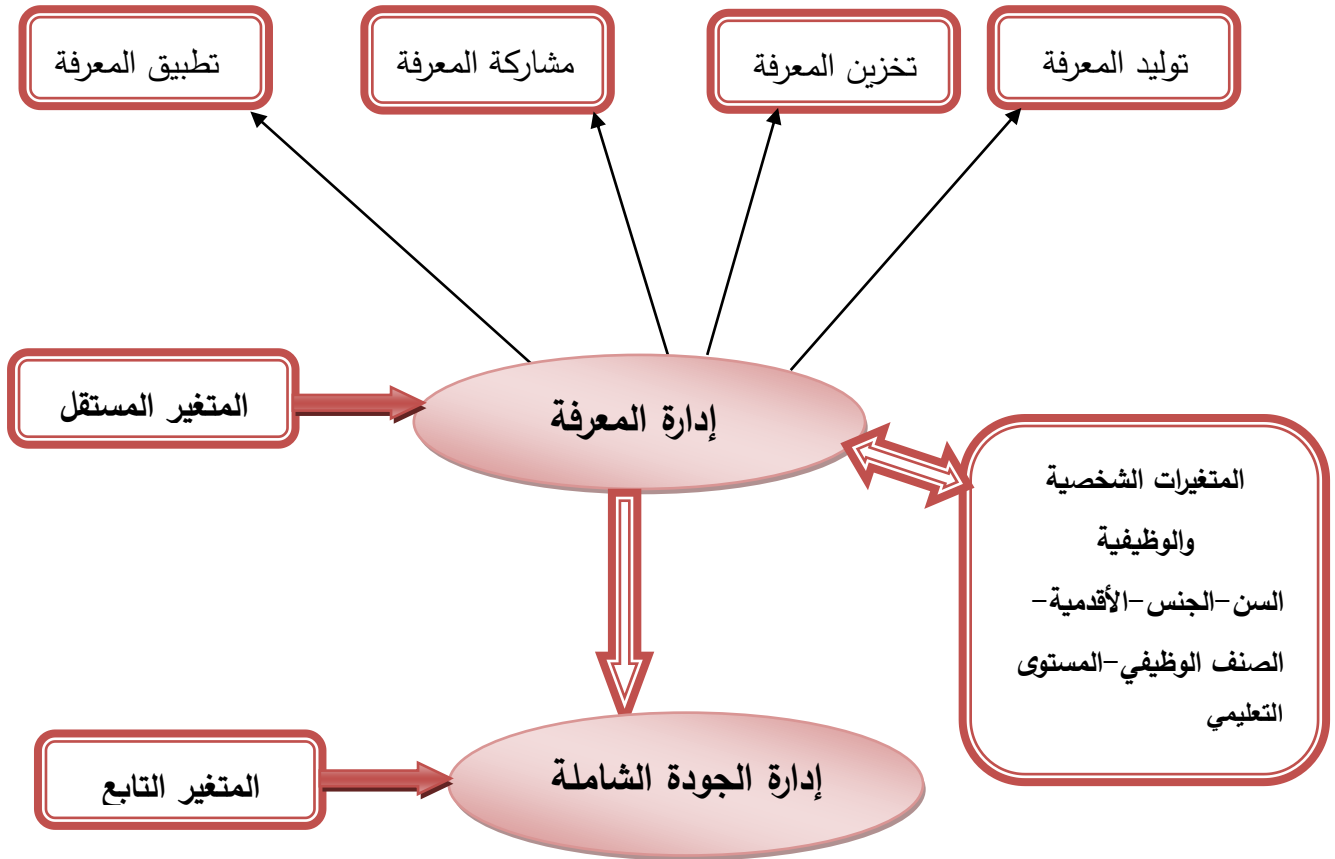
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الصنف الوظيفي في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

واعتمادا على فرضيات الدراسة تم صياغة نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة كالتالي:



الشكل رقم (1) يمثل نموذج الدراسة (من إعداد الباحثة)

### 3- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- التعرف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة المينائية لسكيدة وكذا التعرف على جانب إدارة الجودة الشاملة لدى العمال.
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لأفراد العينة.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الأقدمية، الصنف الوظيفي، المستوى التعليمي) نحو إدارة المعرفة لدى عينة البحث.
- الاستفادة من هذا البحث العلمي، خاصة أن يكون مرجعا علميا للطلبة والباحثين مستقبلا.

### 4- أهمية الدراسة:

- تكتسب أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نعالجه، ويمكن إبراز هذه الأهمية في:
- توضيح مفهوم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من خلال الإطار النظري للدراسة.
- التعرف على إدارة المعرفة ودورها في إدارة الجودة الشاملة.
- قلة الدراسات- على حد علم الباحثة- والتي تناولت العلاقة ما بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- إثراء المعارف العلمية لدى مسؤولي المؤسسة بأهمية إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بما قد يساعد على ضمان وزيادة فعالية ونجاح المؤسسة.
- تقديم بعض المقترحات انطلاقا من نتائج الدراسة لمسؤولي المؤسسة.
- تحديد مختلف المعوقات التي يمكن أن تعيق تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البحث.

### 5- تحديد مصطلحات الدراسة:

#### 5-1- إدارة المعرفة:

- الإدارة: وتعني مختلف العمليات المترابطة والمتناسقة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة.
  - المعرفة: وهي مزيج من الخبرات والمفاهيم والمعلومات والقدرات المتراكمة لدى العامل تمكنه من حل المشكلات التي تواجه المؤسسة عن طريق تصوراته عن الأشياء المحيطة به.
  - إدارة المعرفة: هي وظيفة إدارية تسييرية منهجية تستخدم مختلف العمليات لاستثمار المعرفة عن طريق العمليات التالية: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية لحل المشكلات واتخاذ القرارات والتي تمكن المؤسسة من زيادة مستوى أدائها من خلال التركيز على توظيف هذه العمليات.
  - توليد المعرفة: ويقصد بها مختلف العمليات التي من شأنها خلق وتكوين المعرفة داخل المنظمة.
  - تخزين المعرفة: وهي عملية تنظيم واحتفاظ للمعرفة من أجل المحافظة عليها ولتسهيل عملية استرجاعها أو الوصول إليها.
  - مشاركة المعرفة: وهي عملية تبادل وتحويل المعرفة من خلال التفاعل بين العمال والتعلم التنظيمي لضمان تدفق وإيصال أسرع للمعرفة بينهم.
  - تطبيق المعرفة: وهي ترجمة المعرفة وتداولها ثم استخدامها وتفعيلها لجعلها أكثر ملائمة لتنفيذ أنشطة العمال بالمؤسسة المينائية لسكيدة
- 5-2- إدارة الجودة الشاملة: يمكن تعريفها على أساس الكلمات الثلاث التي تتكون منها:
- إدارة: وهي مختلف العمليات المتعلقة بتطبيق الجودة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
  - الجودة: هي مختلف المواصفات والمعايير التي تلتزم بها المؤسسة لتلبية متطلبات وتوقعات العميل.
  - الشاملة: أي أنها تشمل مشاركة جميع عمال المؤسسة وتضافر كل الجهود لتطبيق الجودة.
  - إدارة الجودة الشاملة: أسلوب ومنهج إداري منظم ومتكامل باستخدام مختلف الجهود والموارد اللازمة لتحقيق وتطبيق الجودة، ممثلة في دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر والتمكين الإداري.
  - دعم الإدارة العليا: وهو مدى التزام ومساندة الإدارة العليا للقادة والمسؤولين والعمال لتنفيذ البرامج والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
  - الثقافة التنظيمية: مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة بين العمال تمكنهم من الاندماج والتكيف داخل المؤسسة.
  - التحسين المستمر: هو القيام بمتابعة جميع العمليات والإجراءات داخل المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة وغير منتهية.

-التمكين الإداري: ممارسة إدارية تنطوي على منح العمال الحرية في العمل وتوسيع نطاق تفويض السلطة وتدريبهم وتحفيزهم بالإضافة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3-5: عمال المؤسسة المينائية لسكيدة: ونقصد بها جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة بمختلف مديرياتها وتشمل عمال التنفيذ والإطارات والإدارة العليا.

### 6-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة كمدخل نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما توصلت إليه نتائج الدراسات، وهناك مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة سنتطرق إلى التي تخدم موضوع البحث.

### 6-1:الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (إدارة المعرفة):

✓ دراسة العوفي أفنان (2019) بعنوان: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري

محمد ببشار

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد ببشار، حيث تكونت عينة ادراسة من (235) أستاذ جامعي، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات كما استخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى النتائج التالية:

-تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة الطاهري محمد-بشار - متوسط نسبيا.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد-

بشار-تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل،

مكان العمل)(العوفي، 2019، ص493)

✓ دراسة Muhammad Shujahat et al (2019)، بعنوان: Translating The Impact

Of Knowledge Management Processes into Knowledge Based

Innovation : The Neglected And Mediating Role Of Knowledge

Management Worker Productivity

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإنتاجية عامل المعرفة بين عمليات إدارة المعرفة(توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) والابتكار لدى العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان، حيث تكونت عينة الدراسة من 369 عاملا، حيث توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

-إنتاجية العاملين بين عمليتي إدارة المعرفة(توليد المعرفة وتطبيق المعرفة) والابتكار كانت متوسطة.

\_لا يوجد تأثير بين مشاركة المعرفة والابتكار.

-يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة في إنتاجية العاملين.(Shujahat et al, 2019, p442)

✓ دراسة Mohammad Aboud AL-Harashseh&Ghezail Saeed Dalmouk AL

The Degree Academic and Administrative : بعنوان (2021) Dosar

Leaders Practice Knowledge Management At AL-Bayt University in

:the Hashemite Kingdom Of Jordan

هدفت الدراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية لإدارة المعرفة في جامعة آل بيت بالمملكة الأردنية الهاشمية وأثر المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) على ذلك، وتكون عينة الدراسة من (375) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى استخدام استبيان وطريقة المسح الشامل . وقد توصلت الدراسة إلى:  
-ممارسة القادة الإداريين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.  
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب الجنس(لصالح الذكور) والمؤهل العلمي(لصالح البكالوريوس) وسنوات الخبرة.  
-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي(AL-Harashseh& AL Dosar, 2021, p118)  
6-2-الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني(إدارة الجودة الشاملة):

✓ دراسة (2019) Ehsan Jabbarzare&Najla Shafighi بعنوان : Total Quality

Management Practices and Organizational performance

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة بين الفنادق في ماليزيا وتأثيره على الأداء التنظيمي، تم استخدام المنهج الكمي عبر استبيان ذاتي الإدارة، وأشارت نتائج التحقيق حول مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بين 22 فندقاً إلى أن الفنادق الماليزية لديها مستوى متوسط من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (Ehsan Jabbarzare&Najla Shafighi(2019, p)

✓ دراسة Sultan Alshourah (2021) بعنوان: Total Quality Management

### Practices and Their Effects on The Quality Performance of :Jordanian Private Hospitals

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفحص العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة في المستشفيات الخاصة الأردنية، حيث استخدمت استبانة لجمع المعلومات وزعت على عينة مقدره ب330 شخصا وقد توصلت الدراسة إلى:  
-ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة  
-وجود أثر بين التزام القيادة ودعم الجودة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة والمعلومات والبيانات والتدريب والمشاركة، والتركيز على العملاء والتحسين المستمر كلها لها آثار كبيرة على أداء الجودة. (Sultan Alshoura, 2021, p67)

✓ دراسة جمال ناصر العدوانى ومعاذ عادل مقابلة (2021) بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بدائرة النشاط الرياضي في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين فيها:  
هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدائرة النشاط الرياضي في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين فيها، حيث استخدم المنهج الوصفي واستبيان لجمع البيانات وزع على عينة مقدره ب17 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى:  
-مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدائرة النشاط الرياضي في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين فيها كان في المستوى المتوسط من النقيص  
-عدم وجود فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). (العدوانى، مقابلة، 2021، ص352).

✓ 6-3-الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

✓ دراسة Bader Obeidat et al (2018) بعنوان: The Influnce Of Knowledge

### Management Uses On Total Quality Management Practices In Commercial Banks Of Jordan

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير استخدامات إدارة المعرفة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في الأردن، تم استخدام استبيان لجمع المعلومات وزع على عينة مقدره ب250 عاملا، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدامات إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أبعاد (توليد المعرفة وتخزين المعرفة ونقل المعرفة)، لكنها أظهرت

أنه لا يوجد تأثير على تطبيق المعرفة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Bader Obeidat et al 2018, p1).

### -التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا في هذه الدراسة سبعة دراسات سابقة تخدم موضوع بحثنا حيث تنوعت بين عربية وأجنبية، ثلاثة منها تناولت متغير إدارة المعرفة كمتغير مستقل كدراسة العوفي أفنان (2019) ودراسة

Mohammad About AL – ودراسة (2019) Muhammad Shujahat et al

الثاني إدارة الجودة الشاملة كدراسة (2019) Harahsheh & Ghezail Saeed Dalmouk AL Dosar، وثلاثة منها تناولت المتغير

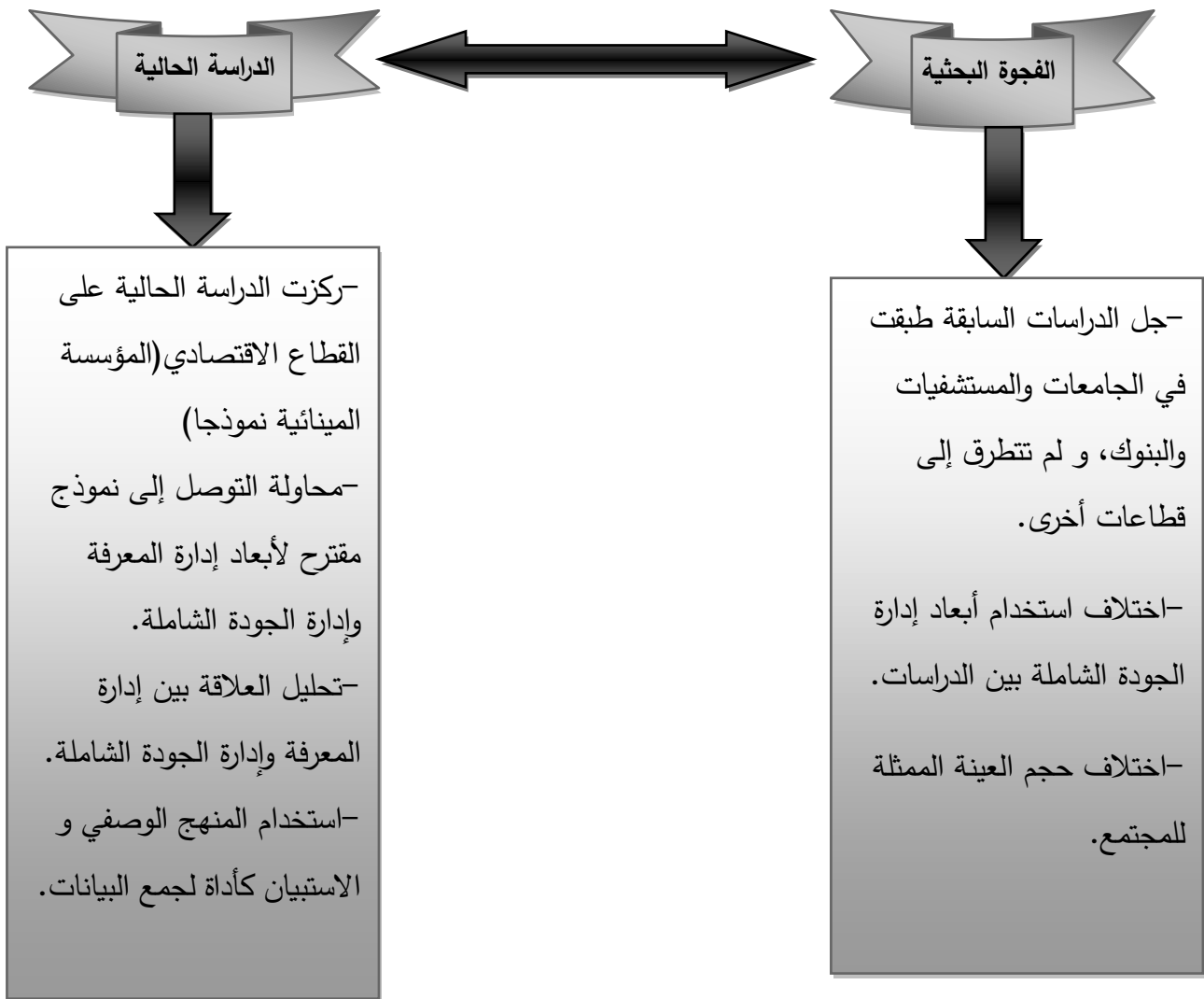
الثاني إدارة الجودة الشاملة كدراسة (2019) Ehsan Jabbarzare & Najla Shafighi ودراسة

(2021) Sultan Alshourah ودراسة جمال ناصر العدوانى ومعاذ عادل مقابلة (2021)، في حين

أن دراسة (2018) Bader Obeidat et al فقد تناولت موضوع دراستنا وهو إدارة المعرفة وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

و نلاحظ أن هذه الدراسات متشابهة مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مستوى إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديد بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات فروق في كلا المتغيرين. كما أن مجمل الدراسات السابقة اعتمدت على نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية ألا وهو المنهج الوصفي، كما اعتمدت على نفس أداة جمع البيانات (الإستبيان) مما ساعدنا على بناء وصياغة بنودها. لكن الفرق الذي يمكن ملاحظته هو اختلاف بيئة العمل و التي طبقت فيها الدراسات السابقة و التي تختلف عن الدراسة الحالية. بالإضافة إلى اختلاف الأبعاد المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وكذا اختلاف حجم العينة وطريقة اختيارها.

و الشكل الموالي يوضح أهم الاختلافات بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:



الشكل رقم (2) يلخص التعقيب على الدراسات السابقة (من إعداد الباحثة)

في ظل ما قدمته الدراسات السابقة من فوائد، جاءت هذه الدراسة لتكمل الجهود التي نادت بأهمية كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وضرورة الاستفادة منهما. ومهما اختلفت الدراسات أو تطابقت متغيراتها فإننا استفدنا من اطلاعنا على أدبيات الموضوع لإثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وفي صياغة فرضيات الدراسة، وبناء أداة الدراسة اللازمة و كذا الأساليب الإحصائية المناسبة.

# الإطار النظري

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

### تمهيد:

نظرا للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتطورات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، انبثقت مفاهيم إدارية جديدة مواكبة لهذه التغيرات ما فرض على المؤسسات إتباع هذه التطورات وإعادة النظر في أهدافها الإستراتيجية وهيكلها التنظيمية.

وبذلك تعد إدارة المعرفة أحد أهم التطورات الفكرية والممارسات العملية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التغيير في البيئة الداخلية وتنشيط الإبداع والجودة في الأداء، هذا ما دفعها للاستثمار في المعرفة الضمنية والصريحة واستخدام كل الوسائل المتاحة لتسهيل تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق) مما يمكن أن ينعكس إيجابا على تحسين جودة الأداء والتميز.

وفي هذا السياق، يستعرض في هذا الفصل موضوع إدارة المعرفة بشيء من التفصيل في أربعة مباحث، حيث تطرق البحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول المعرفة، والمبحث الثاني مدخل إلى إدارة المعرفة، والمبحث الثالث أساسيات غدارة المعرفة، والمبحث الرابع عمليات إدارة المعرفة ونماذجها.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

### المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

#### -المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، من بينهم بيتر دراكر (Peter Drucker)، بول ستراسمان (Poll Strassman) وبيتر سنج (Peter Senge) في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر وستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية، كما ركز سنج على المنظمة المتعلمة (Learning Organisation) كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس أرجيرس (Chris Argyris) وكريستوفر بارتليت (Christopher Bartlett) وليونارد دوروتي (Leonard Dorothy) وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة (الكبيسي، 2005، ص32)، لفهم حقيقة الجذور الحقيقية لإدارة المعرفة، يقول شووت (Shuett p) أنه يجب الرجوع حوالي 100 سنة إلى الوراء، وبالضبط إلى أفكار الإدارة العلمية لصاحبها فريديريك تايلور ومعاصريه، فقد كانوا أول من طبق المعرفة في عمليات العمل، فقبل ذلك كان اجتهاد الإنسان لتطبيق المعرفة لتحسين وسائل العمل بدلا من الاهتمام بتحسين العمليات الإنتاجية ذاتها، حيث حدد تايلور 3 مبادئ أساسية:

-إحلال العلم مكان التقدير الذاتي للعامل.

-الاختيار العلمي للعاملين وتطويرهم.

-حل مشاكل العمل يكون بالتعاون مع الإدارة وفقا لقوانين العلمية بدلا من ترك الحل في يد العمال وحدهم (Shütt, 2003, p454).

وحسب نجم عبود نجم فإن الإدارة العلمية لم تحسن إدراك مصادر المعارف الجديدة وخاصة الجانب الإنساني والبعد الأخلاقي، فالإنسان فهو يتعلم من أجل الكسب وليس بوصفه كينونة إنسانية متعلمة ومنتجة للمعرفة مادة التعلم (نجم، 2008، ص257). وبعد ذلك جاءت نظرية نظرية العلاقات الإنسانية لتظهر أهمية العوامل النفسية في بيئة العمل وبالتالي ساهمت في إظهار البعد الجماعي للمعرفة، من خلال التحسين في البيئة التي تضمن التفاعل بين الأفراد وانتقال بين المعارف الضمنية خاصة، غير أن هذه النظرية لم تشر إلى هذا المنطق، حيث ركز المنظور التقليدي أكثر على المعرفة الصريحة مقارنة بالمعرفة الضمنية، وعلى البعد الفردي للمعرفة أكثر من الجماعي، حيث يرى (Cohendet et al) أنه من منظور تقليدي فالعمل ينجز من خلال جماعة معينة من أطراف مختلفة وليس مختلفا "ابستمولوجيا" عما ينجزه أي جزء في تلك المجموعة (Cohendet et al, 2006,p154).

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

في تلخيص أكثر بساطة ووضوح يشير يونغ إلى أن عمال الباحثين الذين عالجوا المعرفة اعتمدت على عاملي الفترة الزمنية ومستوى التغيير في البيئة، فكانت فترة الستينات والسبعينات (1960-1970) مرحلة التركيز على مفهوم المعرفة وتصنيفها وكذلك القدرات المرتبطة بها، في حين شهدت فترة (1970-1980) من القرن الماضي اهتماما بقابلية المعرفة على الانتقال والتحول بين أشكالها المختلفة، في حين تركز الجهود خلال الفترة (1980-1990) على الاهتمام بعمليات تكوين المعرفة وفعاليتها وربط ذلك بالتعلم التنظيمي، وأخيرا مرحلة (1990 إلى يومنا هذا) التي شهدت إسهامات الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية، الذين سعوا إلى إدماج محتوى المعرفة وإدارتها مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من أجل التكيف مع البيئة المضطربة والشديدة التعقيد والتنافس الحاد (برجال، 2018، ص95).

. ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك، فقد شهد عام 1999 تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير إدارة المعرفة (يورك، 2005، ص7)، أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي: (نجم، 2005، ص94)

-منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة، كما هو الحال في نادي الياهو! (Yahoo club) والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (International-km form)

-مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.

-شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (Open university km) ومركز تكنولوجيا المعرفة (Center K Technology).

من خلال ما سبق يتضح أنه ازداد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وفق مراحل معينة، اتسمت فيها كل مرحلة بالتركيز على جانب يختلف عن المراحل الأخرى، لكن منتصف التسعينات هي أهم مرحلة لنشأة مفهوم إدارة المعرفة وانتشار استخدامه وتطبيقه بعد التراكمات المعرفية والتطورات التكنولوجية التي شهدها العالم، هذا ما أسهم في زيادة اهتمام المختصين والباحثين لإدارة المعرفة من خلال الدراسات وتطوير الأبحاث لتحديد مفهوم إدارة المعرفة وأهميته بالنسبة للمؤسسات اليوم.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

### -المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة:

أصبحت المعرفة أحد أهم أنواع رأس المال التي تنتج الثروة وتحقق الإبداع والتميز لأي مؤسسة تطمح لاكتساب الميزة التنافسية في الأسواق، هذا ما أكسبها أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر من طرف الباحثين بالرغم من اختلاف وجهات نظرهم حول مفهوم المعرفة إلا أنهم يتفقون على الدور الفعال لها داخل المؤسسة في عملية الإنتاج، فما هي هذه المعرفة؟. سيتم التطرق إلى مفهوم المعرفة وتوضيح أهميته.

2-1- المعرفة لغة: هي عبارة عن اسم مشتق من الفعل "عرف، يعرف، معرفة، فهو عارف" (ابن منظور، 2003، ص282)، وعند ابن فارس: المعرفة والعرفان من العلم بالشيء، يدل على سكون إليه، لأن من أنكر شيئاً توحش منه ونبا عنه (فارس، 1991، ص281).

أما المعرفة في اللغة الانجليزية فهي كلمة knowledge وقد ورد تعريفها في قاموس أكسفورد على أنها: "معلومات أو حقائق مخزونة في عقل الفرد عن شيء ما" (Oxford, 2006, p438)، وإذا كان للمعرفة استخدام واحد في الانجليزية، فالأمر أعقد منه في اللغة الفرنسية حيث تم إحصاء أكثر من 27 استخداماً لها، غير أننا نجد الأكثر استخداماً والأكثر تعبيراً لفظي "Connaissance" و "savoir" حيث يشيران إلى معنى علم، معرفة، دراية، تحصيل (Larousse, 1997, p1717). وعلى اختلاف تفسير مصطلح المعرفة سواء باللغة العربية أو باللغات الأجنبية الأخرى إلا أنها ركزت على دلالة العلم أو حقيقة واضحة حول شيء ما.

### 2-2- المعرفة اصطلاحاً:

قال السيد يو: هل سأعلمك ما هي المعرفة؟ عندما تعرف شيئاً ما تدرك أنك تعرفه، وعندما لا تعرف شيئاً تدرك أنك لا تعرفه، هذه هي المعرفة. أي أن الأهم هو قدرة الناس على تقييم معرفتهم الخاصة، هذه العلاقة مهمة بين المعرفة وقدرة الناس على التقييم الذاتي (Hunt, 2003, p101). فالمعرفة عبارة عن مزيج من الخبرات المؤطرة والقيم والمعلومات ورؤى الخبراء والحدس الراسخ الذي يوفر بيئة وإطاراً لتقييم التجارب والمعلومات الجديدة وإدماجها وهي تنشأ وتطبق في أذهان العارفين، في المؤسسات غالباً ما يتم تضمينه ليس فقط في المستندات أو المستودعات، ولكن أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير (Hajric, 2018, p10).

أي أن المعرفة حصيلة مجموعة من الخبرات والمعلومات التي يخزنها الفرد سواء داخل أو خارج المؤسسة التي يعمل بها، والتي يتم تضمينها في مستندات أو ملفات وتحفظ كأرشيف خاص بالمؤسسة. وتمكن الفرد

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

من تقييم ودمج والاستفادة مما يمتلكه في فكره واستخدامها في مختلف الممارسات والعمليات الإدارية أو الروتينية اليومية.

والمعرفة هي "...مجموعة من الحقائق ووجهات النظر، والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة..." (ربحي، 2008، ص66).

ركزت التعريفات على الهدف المراد الوصول إليه من استخدام المعرفة لدى الفرد، كونها تساعده على إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات المهمة والصارمة في ظرف معين أو حالة معينة، داخل بيئة العمل التي تفرض عليه ردة فعل واستجابة سريعة لمختلف التغيرات أو المشاكل. والتي لا يمكن حلها إلا عن طريق تسيير المعرفة المتاحة وتطبيقها بما يحقق أهداف الفرد.

وعرفها نوناكا سنة 1994 بأنها: "هي الاعتقاد الصحيح المسير الذي يزيد من قدرة الفرد لأداء الأعمال الفعالة مثل استخدام المعلومات، التعلم والتجريب من تفسير المعلومات" (Yueh and Hsu, 2006, p26). فيما عرفها هانس وأورونسون بأن "المعرفة هي المعلومات المستخدمة في حل مشكلة ما" (Anderson, 2009, p22). وتركز جل التعاريف في محتواها على أن المعرفة هي:

- مجموعة من البيانات والمعلومات التي يمتلكها الفرد أو المنظمة.
  - المعرفة لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة تحليل وتفسير البيانات والمعلومات لتصبح أكثر قيمة ومنفعة.
  - تستخدم لحل المشكلات الغامضة واتخاذ القرارات وزيادة مستوى الأداء.
- فالمعرفة أصبحت مصدرا للقوة والتنافسية بين المنظمات اليوم والتي تسعى إلى التميز وزيادة مستوى الجودة لديها، ونلاحظ أن المعرفة هي مزيج مركب من المعلومات والخبرات والمعتقدات والقيم تميزها صفة التراكمية واللاملموسية، يتم توظيفها من خلال ترجمتها وترميزها ثم نقلها لأداء العمل بمهارة وإتقان واستخدامها لتسيير وإنتاج وتطبيق القواعد والإجراءات الواجب تنفيذها من قبل الأفراد.

### 2-3- مفهوم إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة مجموعة المبادرات والأساليب والتقنيات التي تسمح لإدراك المعرفة وتحليلها وتحديدتها وتنظيمها وحفظها وتبادلها بين أعضاء المنظمات، ولاسيما المعرفة التي أنشأتها الشركة نفسها (على سبيل المثال التسويق والبحث والتطوير) أو الحصول عليها من الخارج (مثل الذكاء الاقتصادي) من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Fortas, 2015, p47).

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

خاصة وإن المؤسسات تسعى جاهدة للحفاظ وتطوير المعارف التي يمتلكها أفرادها عن طريق وحدات البحث والتطوير التي تركز على بناء استراتيجيات وإجراءات إدارية وتقنية تمكن من الحفاظ على المعرفة وتوليدها وتخزينها بما يحفظ خصوصية المؤسسة، ويساعد على تنمية مهارات أفرادها في مشاركة وتطبيق المعرفة المتاحة التي يمتلكونها فيما بينهم.

وتشير إدارة المعرفة أيضا إلى الاستراتيجيات والهياكل التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال تنفيذها لعمليات الشفافة والتكنولوجية المتعلقة بالعثور والجمع والمشاركة وإعادة التجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف خلق قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (Ragaa&Sebkhaoui, 2020,p262). ركز هذا التعريف على أهم عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق) وما تقدمه من فوائد عديدة تخدم أهداف المؤسسة بصفة عامة والفرد العامل بصفة خاصة، فالتطوير التنظيمي لا يتحقق إلا بوجود معارف يتم استغلالها في الوقت المناسب بما يساهم في زيادة مستوى الأداء واتخاذ قرارات صائبة وارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

كما أكد (Kinyua, 2015, p9) أن إدارة المعرفة تمثل نهجا مدروسا ومنهجيا لضمان الاستخدام الكامل لقاعدة معارف المنظمة إلى جانب إمكانات المهارات الفردية، الكفاءات والأفكار والابتكارات لخلق كفاءة وفعالية أكثر للمنظمة.

فهي تحتاج إلى متابعة مستمرة من الوحدات الخاصة داخل المؤسسات لتسيير وإدارة معارف العمال بطريقة منهجية والاستفادة من مهارات الأفراد الخاصة وصقلها أكثر من خلال تفعيل برامج تدريبية وتكوينية بغرض توليد معارف جديدة وتطبيقها بسهولة أكثر تماشيا مع التغيرات والتطورات التي تشهدها المؤسسات والمنافسة الخارجية أيضا.

والجدول التالي يوضح مفهوم إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين:

### الجدول رقم(1) يمثل مفهوم إدارة المعرفة

تعريف إدارة المعرفة	الباحث
هي مجموعة من العمليات الفكرية والمنهجية التي تهدف إلى تطوير الأداء التنظيمي من خلال معالجة المعرفة وتسهيل تطبيقها، وزيادة فاعلية التعلم التنظيمي في الخارج لتحقيق الميزة التنافسي	(Al-Hayaly&Alnajjar,2016,p74)

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة كإستراتيجية تساعد المنظمات لمواجهة المنافسة والعولمة والاقتصاد والتطور التكنولوجي السريع، من خلال خلق المعرفة الفعالة التي تساهم في رفع القدرات الفكرية للمنظمات وتحقيق الميزة التنافسية.	(Al-Hayaly&Alnajja,2016,p73)
استراتيجيات وعمليات التحديد والتقاط والاستفادة من المعرفة	(Allaneh et al, 2011,p1212)
العملية التي تضع المنظمة من خلالها خططاً وإجراءات لتعظيم أصولها المعرفية	(Ousidhoum&Amokrane,2019,p579)
تحديد وتحليل المعرفة المتاحة والمطلوبة والتحقيق اللاحق والتحكم في الإجراءات لتطوير أصول المعرفة من أجل تحقيق الفرد والأهداف التنظيمية	(Mohajan,2017,p3)

### المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

من خلال قراءة الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج أن إدارة المعرفة هي:

-عملية إستراتيجية فكرية ومنهجية في بيئة المنظمة.

-ترتكز على تحليل وتحديد المعرفة ثم معالجتها وفرزها ونشرها وتخزينها عن طريق أنظمة وإجراءات إدارية معينة.

-تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية وزيادة التعلم والإبداع لدى المنظمة.

ويلاحظ مما سبق أنه يوجد اختلاف في تحديد مفهوم إدارة المعرفة، لكن يمكننا أن نعطي تعريفا لها انطلاقاً من دراستنا الحالية على أنها: "وظيفة إدارية تسييرية منهجية تستخدم مختلف العمليات والأنشطة لاستثمار المعرفة عن طريق عمليات توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

### -المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة وعملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتتيح إدارة المعرفة

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، وأداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات وتوقعاتهم وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة (التقني، 2020، ص29). فإدارة المعرفة تسمح بتوفير فرص الإبداع والابتكار لدى العمال داخل المؤسسة كما ترفع من مستوى الأداء، وذلك بالاعتماد على المعرفة والخبرة التي يمتلكونها واستثمارها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وسد الفجوة بين العمال فيما يخص المهارات الشخصية ومحاولة مشاركتها عن طريق تطبيق التمكين الإداري كآلية لتعزيز توزيع المعرفة ومشاركتها، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع وخلق أفكار وحلول جديدة واستراتيجية لإدارة الأزمات التي قد تواجهها المؤسسات.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال التحديات التي أدت إلى ظهورها حيث تواجه ثلاث تحديات أساسية تتمثل في اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكات الاتصال، استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة أمام منافسيها بالإضافة إلى إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي، فإدارة المعرفة تساهم من هذا المنطلق في إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة (بونار، 2020، ص6). حيث تسمح إدارة المعرفة بتطوير سياسة وإستراتيجية المنظمة في ظل التغيرات الحاصلة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات من خلال تكنولوجيا المعلومات لتسيير الكفاءات وتحديث السياسات داخل المنظمة.

تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لإدخال ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات في تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي، يشير البحث الذي تم إجراؤه في كرواتيا إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي عللا النتائج التنظيمية لابتكار الشركة وتحسين المنتجات وتحسين الموظفين (Al-Sohaim et al, 2016, p1) حيث نلاحظ أن المنظمات اليوم اتجهت نحو الاستثمار في المعرفة كقاعدة تسيير بها مختلف المستويات الإدارية والتي تمكنها من تكوين وتدريب اليد العاملة بالإضافة إلى تثقيفها لنشر ومشاركة المعرفة فيما بينهم بما يحقق الإبداع والابتكار المرجو، والذي يساهم في تحسين مخرجات المؤسسة ويرفع من مستوى أداء عمالها أيضا.

كما تعتبر إدارة المعرفة مكونا مهما وضروريا للمنظمات من أجل البقاء والحفاظ على الحرص التنافسي، ومن ثم فمن الضروري للإداريين والمديرين التنفيذيين اعتبار إدارة المعرفة شرطا مسبقا لزيادة الإنتاجية

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

والمرونة في كل من القطاعين العام والخاص (Mohajan, 2017, p4). أصبحت لإدارة المعرفة أهمية كبيرة داخل المنظمات ونلاحظ ذلك من خلال تبنيها لإدارة المعرفة في سياساتها واستراتيجياتها الداخلية والذي يحقق لها مزيدا من الفعالية والكفاءة وتحقيق التميز.

تظهر إدارة المعرفة بشكل عام داخل المنظمات وتمارس نفوذها من خلال 3 مستويات الفرد ومجتمع الممارسة والتنظيم، إذ أنها تساهم في التغيير والتطوير التنظيمي لكل هذه المستويات ما يؤكد ضرورة تطبيق إدارة المعرفة اليوم في كل المنظمات الراغبة في البقاء والمنافسة، إذ أنها توفر فرصا للتميز التنظيمي الذي يعتمد على الكفاءة التي تمتلكها المنظمة والتي تستثمرها بتوفير بيئة عمل وتحسين الإجراءات الداخلية ما يعزز من الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية. وعموما فإن أهمية إدارة المعرفة تنبع من دورها الفعال على كل من الفرد والمنظمة كראس مال معرفي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وزيادة الفعالية والإنتاجية في ظل حدة المنافسة الحالية

### -المطلب الرابع: إدارة المعرفة وعلاقتها بالموضوعات التنظيمية الأخرى:

إن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة داخل المنظمة يجب أن يكون كحلقة متسلسلة ومترابطة مع المفاهيم الإدارية الأخرى على اختلافها، على اعتبار أنها ذات صلة وثيقة بها ولا يمكن عزلها عن باقي المفاهيم، ما يستدعي التطرق لبعض المفاهيم الإدارية وعلاقتها بإدارة المعرفة لتوضيح واستخلاص القيمة والمنفعة التي تحصدها المنظمة عند تطبيقها لإدارة المعرفة كوسيلة لتحسين أساليب التسيير والعمليات التنظيمية.

### 4-1- إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة (TQM):

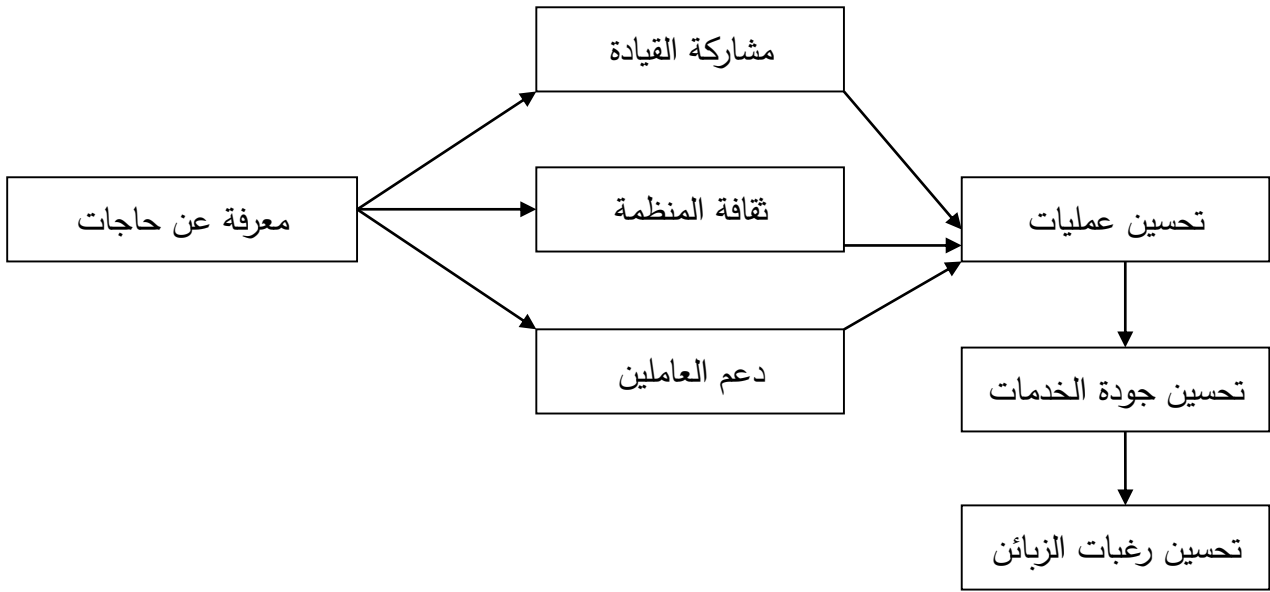
إن مفهومي إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة ينظر لهما على أنهما مفهومان متكاملان، حيث تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة في الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الفعالية والكفاءة(الجودة في المدخلات والعمليات والمنتجات والخدمات)، فتحقيق التميز والريادة في البيئات المتغيرة وسريعة التطور تتوقف على ذلك التكامل بين متطلبات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة(حسان، 2016، ص79). وفي هذا الإطار تساهم إدارة المعرفة في تحسين الجودة في كل المجالات الوظيفية في كل المستويات في المنشأة، إذ تمكن من تحسين عمليات العمل للشركة لخدمة أفضل للعملاء، وتتضح علاقة إدارة المعرفة بالجودة من خلال :

-تأكيد (Deming) في العديد من كتاباته على مفهوم المعرفة العميقة كأساس للجودة.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

- الإدراك أن دليل جودة المنظمة هو مستودع معرفة عملياتها (Loke et al, 2011, p43). كذلك فإن تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاعل فيما بينهم من شأنه أن يرفع مستوى الإبداع الذي يساهم في التحسين المستمر للإنتاج، كما أن تشارك المعارف يسمح للمنظمة بتحويل المعارف إلى الوحدات التي يكون استغلال هذه المعارف يعطي مردودية أفضل (Waddell&Stewart, 2008, p35).
- ويمكن توضيح أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة كما يلي:
- كلاهما يعنى بالتغيير الثقافي، إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة نمطان جديان في المنظمات يقدمان طريقة للتشارك في المعلومات واتخاذ القرارات.
- كليهما يعتمدان بشكل كبير على دعم الإدارة العليا.
- نجاح كليهما يتطلب إجراء التغييرات التنظيمية وإعادة الهيكلة.
- الإثنان يرتكزان على العملاء (العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين)، وأن الزبون بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الأساس، وكذا إدارة المعرفة مؤسس لإدارة علاقات الزبون.
- كلاهما صعبة القياس، وأن الفائدة المتحققة من كليهما بعيدة المدى، وفي كلتا الحالتين تتردد الإدارة في تطبيقها، حيث أن المدراء عادة يفضلون الأمور المتعلقة بالأجل القصير.
- كلاهما يحتاجان إلى قوة لتحقيق النجاح.
- كليهما يتطلبان برامج تدريبية، ويرتبطان بالمنظمة المتعلمة.
- يدعمان رسالة المنظمة واستراتيجيات وأهداف طويلة الأمد.
- كلاهما يطبقان مبادئ التوجيه في نطاق واسع سواء كانت خاصة أو عامة.
- تطبيق بعض المنظمات كليهما قبل أن تصبح منظمة ملائمة ويتم الاهتمام بهما.
- كلاهما يتم الاهتمام بهما من قبل اليابانيين.
- من أجل تطوير وتنفيذ والحفاظ عليهما نحتاج إلى (القيادة، العمليات، الثقافة، النقانة) كمفتاح للتمكين وكنظم للقياس.
- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئ ديمينج 14 يمكن تطبيقها إدارة المعرفة (Rivière&Khormashagol, 2004, p41).
- كما يمكن تحديد العلاقة بينهما في الشكل التالي:

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة



الشكل رقم(03) يمثل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المصدر (Jason c et al, 2005, p394)

أما أوجه الاختلاف فيرى كل من (Moballeghi&Meghaddan, 2008, p10) و (Zhao&Brayar, 2004, p4) أنها تختلف فيما يلي:

لإدارة المعرفة:

- يتضمن المعرفة عن العاملين، الزبائن، المنتجات، العمليات، الخدمات.
- تعتبر المعرفة مصدرا للمزايا التنافسية.
- تحقق إنتاجية عالية من خلال استخدام المعرفة.
- تتضمن إدارة المعرفة نشر وإنشاء معارف جديدة.
- تبحث عن مصادر جديدة للمعلومات.
- تستخدم المعرفة للتعرف على احتياجات السوق.

لإدارة الجودة الشاملة:

- تحسين استخدام الموارد لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- تسعى جاهدة للتمييز من خلال المقارنة المرجعية وأخرى.
- يجب أن يكون الأداء متنسق ودقيق للمقاييس العالية في كل مجالات المنظمة.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

-قيادة فعالة والتزام فرق العمل في كل الحالات.

-التركيز على الزبون.

-التركيز على النتائج.

-يتم قياس الجودة مستخدماً البيانات والأدوات

-تعتبر إدارة الحقائق والعمليات.

-تولد الاحترام المتبادل، الثقة المتبادلة، وتبادل المنافع لكل أصحاب المصالح والمستفيدين.

دخلت إدارة الجودة الآن جيلاً جديداً، حيث تركز المقاييس وأجهزة التحكم على جودة المخرجات (المنتجات والخدمات)، وكذلك توسعت إلى المنظمة بأكملها، والمعروفة باسم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة مناخ المنافسة العالمية هذه المرة تلعب قيمة المعرفة دوراً مهماً في تحسين الكفاءات كأساس لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، فالمنظمات تحتاج إلى التفكير في استراتيجية تكيفية وذكية لعملية إدارة المعرفة لتكون ناجحة ومنافسة، بناءً على أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة التي تحدد رضا العملاء وتكوين الأداء التنظيمي (Miartana et al, 2014, p100).

إن إدارة المعرفة تتطلب من الشركة أن توفر للأفراد والموظفين البيئة المثالية للعمل من أجل أن تكون شركة ناجحة تؤدي عملها على أكمل وجه، أن تطبيق نظام الجودة في الشركة يؤدي إلى زيادة الشركة وبقائها في أعلى قمة التنافس ويضمن لها رضا العملاء والمزودين وكل من له علاقة ومصصلحة مع هذه الشركة، كما أن تطبيق الجودة في العملية التجارية داخل الشركة وفي تعاملها يؤدي إلى ثبات الشركة وبقائها وتخطيها لكل العقبات التي تواجهها سواء كانت عقبات داخل الشركة أو خارجها، فتطبيق الجودة يؤدي بالأفراد إلى أن يبذلوا أقصى ما عندهم من أجل مصلحة الشركة ومصالحهم، حيث تمثل تطبيق الجودة الحافز الفعال لهم من أجل اكتساب المزيد من المعرفة والتي تعمل على تحسين المنتجات وإنشاء منتجات جديدة (طيبي، 2010، ص 207). كما يمكن توضيح العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

■ **علاقة أفراد المعرفة بالقيادة الفعالة:** لكي تستطيع المنظمات التعامل مع التغير البيئي فإن على المنظمات وقيادتها أن تكون دائمة التعلم، إن المنظمات أصبحت تعيش في مجتمعات المعرفة واقتصاد المعرفة، وبالتالي فإن العمالة بهذه المنظمات سوف تتصف بسمات عمال المعرفة وإن إدارتهم هو تحد كبير أمام القيادة، إن قيادة مثل هؤلاء العاملين لن يتم إلا بالقوة الفكرية، والقدرة

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

على الإقناع من خلال الحوار الفعال (Schwartz, 2006, p336)، لذا يجب إشراك أفراد المعرفة وإيجاد طرق للتواصل مع قادتهم من أجل التفكير في سبيل تطبيق إدارة الجودة بنجاح (الأغا، أبو الخير، 2012، ص40).

وأشار (Ribière&Khorramshahgol, 2004, p40) أن أهم عائق يواجه إدارة المعرفة تحقيق متطلبات الجودة هو أن أكثر تجربة وخبرة الموظفين هي غير مصنفة (مرمزة)، ومن الصعب أسرها بسبب طبيعتهم الضمنية التي عبر بولاني في مقولته الشهيرة: (الناس يمكنهم أن يعرفوا أكثر مما يمكنهم أن يخبروا)، وأكد أنه يمكن زيادة الكفاءة والفعالية لممارسة الجودة الحالية بأفضل إدارة لمعرفة الموظفين، وهذا بالتركيز على مشاركة المعرفة الضمنية.

لإدارة المعرفة دور مهم في تحقيق متطلبات إدارة الجودة إذ يكملان بعضهما وينتجان تحسين الأداء والتنافسية مع المنظمات الأخرى، لهذا وجب على المديرين الربط بين عناصر إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز التنظيمي.

### 4-2- علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري:

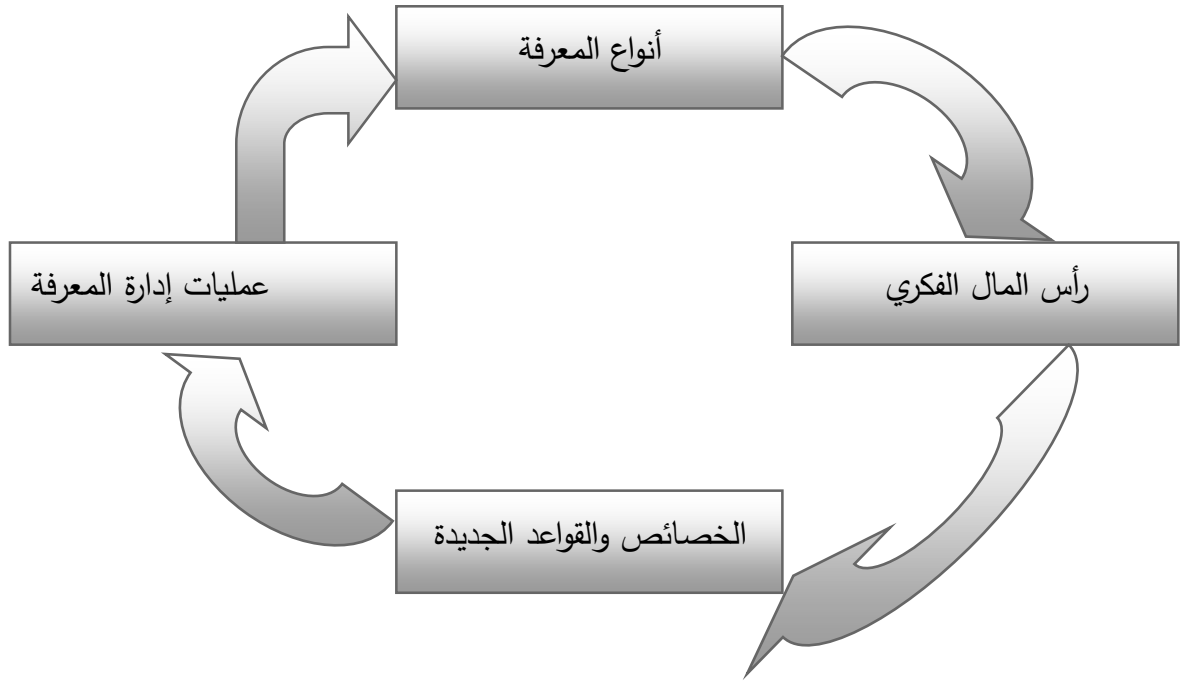
إن العلاقة بين رأس المال الفكري علاقة وطيدة، باعتبارهما نوعين من المنافسة، المرتكزة على الفرد وقوة الفكر للأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة، التعاون، الإخلاص، المساعدة والاهتمام (بن موسى، 2017، ص40). كما أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب في وجه المنافس لاستثمار هذه المعطيات وإذا لم تتحقق فستكون العلاقة عكسية تماما (المخرجي، صالح، 2003، ص20).

فالترتيب الفكري للعقل الإنساني ممزوج بجملة من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات التي يصعب قياسها والتعامل معها، مع إمكانية ذلك، لأن إدارة المعرفة مزيج من السلوك الإنساني والفكري، وتتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر (Daft) في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة من أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين (المخرجي، صالح، 2003، ص19).

ويؤكد عدد من الباحثين أن إدارة المعرفة ذات وجهتين ثقافية وتنظيمية إلا أن كفاءة وفعالية عمل إدارة المعرفة يعتمد بصورة جوهرية على البيئة التحتية التقنية والمعلوماتية الموجودة في المؤسسة وعلى البنية

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

الفوقية المتمثلة في نظم إدارة المعرفة، وضاعفت المعرفة (رأس المال الفكري) من قبل العاملين في المؤسسة، ويمكن على هذا الأساس القول أن تطوير وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحسوبة والذكية لدعم إدارة المعرفة يجب أن يتوجه نحو دراسة وتحليل أنماط المعرفة التنظيمية التي يحتاجها المستفيدون ومتطلبات تنفيذ استراتيجية الأعمال الشاملة في المؤسسة (غالبا، 2007، ص328). والشكل الموالي يوضح تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري:



الشكل رقم(11) يمثل تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

المصدر(الشكري، 2008،ص74)

نستج أنه إذا أرادت المنظمات اليوم التميز والانفراد بالتنافسية يجب عليها أن تحفظ التوازن بين أهمية كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري من خلال استثمار المعرفة لدى الأفراد وتطبيقها ومشاركتها مباشرة لتصبح أحد مخرجات رأس المال الفكري والتي تساهم فيما بعد في تحقيق التميز التنظيمي والفعالية.

### 4-3- إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات :

إنه لمن الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطويرها في المؤسسة يؤدي إلى

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى مسانبتها لإدارة المعرفة، ومن البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات نجد الانترنت، الشبكة العنكبوتية... (العلي وآخرون، 2006، ص 29).

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة، لذا فهي تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية، وتتم عبر الأنترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى، كما أن دور تكنولوجيا المعلومات مهما ومناسبا في المحددات غير القليلة للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسات وفي البيئة المحيطة بها، كذلك فإن هناك كما كبيرا ومهما من المعرفة الموجودة وأحيانا مخزنا في قواعد البيانات، ولا يعد هذا الكم الكبير إلا نتيجة لذلك، وهو غير معروف للإنسان وبالتالي نحتاج إلى التعرف عليه والتعريف به عن طريق استشارته واستخدامه استعمالا فعالا يمكن أن يعطي للمؤسسة مزايا تنافسية مهمة، وعلى هذا الأساس فإنه من المهم أن تعمل المؤسسة على امتلاك واكتساب واستثمار مثل تلك المعرفة بشكل فعال ويفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة زودت المعرفة بغرض جديد طورت عملية نشر المعرفة (مطر، محمود، 2007، ص 47).

كما تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عمليات إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

### • تكنولوجيا المعلومات وخلق المعرفة: تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أنواعها

وتطوراتها، من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة، واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وتوليد المعرفة، واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وخلق المعرفة، كالمؤتمرات والحوارات والمناقشات على الخط المباشر التي تتيحها الإنترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى (السالم، 2005، ص 147). كما أن من أنظمة

عمل المعرفة الأكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص لخلق وتوليد المعرفة هي:

-نظم التصميم بمساعدة الحاسوب : تحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة.

-أنظمة الواقع الافتراضي: تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسب متطورة، وهي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة افتراضية، وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في وضع التصاميم والتصميم عن بعد والتي تتوصل إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية (الخناق، 2005، ص 259).

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

### • تكنولوجيا المعلومات وتخزين المعرفة:

إن مستودع البيانات يساعد المنظمة في تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها، وكذلك جعلها أكثر فاعلية وقوة، ومن هذا المنطلق فهو عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد، بغرض إدارتها بشكل فعال، واستثمارها من قبل المنظمة باستخدام هذا النوع من الوسائل، فإن المعرفة المستقاة من عدة مصادر متنوعة، والموثقة بأشكال مثل التقارير، والعروض، والمذكرات، والمقالات، كلها بالإمكان تقيمها وحوسبتها ووضعها في موقع مركزي بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها(نوي، 2011، ص124).

### • تكنولوجيا المعلومات وتوزيع المعرفة:

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الأمور المهمة في نقل المعرفة والتشارك فيها، ولتأمين ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:

-استجابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتناسبها مع احتياجات المستخدم الآتية والمستقبلية.

-وجود بنية أو هيكلية للمحتويات والمضامين تسهل الوصول إليها.

-دقة المعايير التي تضمن نوعية المضامين والمحتويات.

-تكامل تكنولوجيا المعرفة مع التكنولوجيا المتوفرة.

-القدرة والقابلية على التوسع والتطور باستخدام الشبكات الالكترونية الملائمة.

-التوافقية في الأجهزة والبرمجيات.

-التناغم والانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرة المستخدمين، بهدف الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة(العلي وآخرون، 2006، ص118).

### • تكنولوجيا المعلومات وتطبيق المعرفة:

يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساهم في الاستخدام الفعال للمعرفة من كل ما توفره من فرص وإمكانات نذكر من أهمها:

-خلق فرص التعاون والتنسيق الجماعي بواسطة التكنولوجيات المتعلقة بذلك مثل البريد الالكتروني، المؤتمرات عن بعد، المؤتمرات الفيديوية، والبرمجيات الجماعية.

-الذكاء الاصطناعي بمختلف تطبيقاته، والذي يمكن تعريفه بأنه تلك الجهود والمحاولات المبذولة في تطوير

نظم المعلومات المحوسبة، على مستوى الأجهزة والبرمجيات، بطريقة تجعلها تتصرف كالإنسان(نوي،

2011، ص126).

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

### المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

#### -المطلب الأول: مفهوم عمليات إدارة المعرفة:

إن المطلع على أدبيات مفهوم إدارة المعرفة يستنتج أن غالبية الباحثين حددوا المفهوم على أنه عملية، حيث عرفت عمليات إدارة المعرفة على أنها: " العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها وخبزنها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية(العوفي، 2019، ص499). فهي عمليات متسلسلة تكمل الأولى الثانية بشكل تنسيقي يسمح باستخدام المعرفة على حسب الحالات والمواقف التي تستدعي عملية معينة دون العمليات الأخرى، لكنها مرتبطة بها للوصول إلى أهداف المؤسسة.

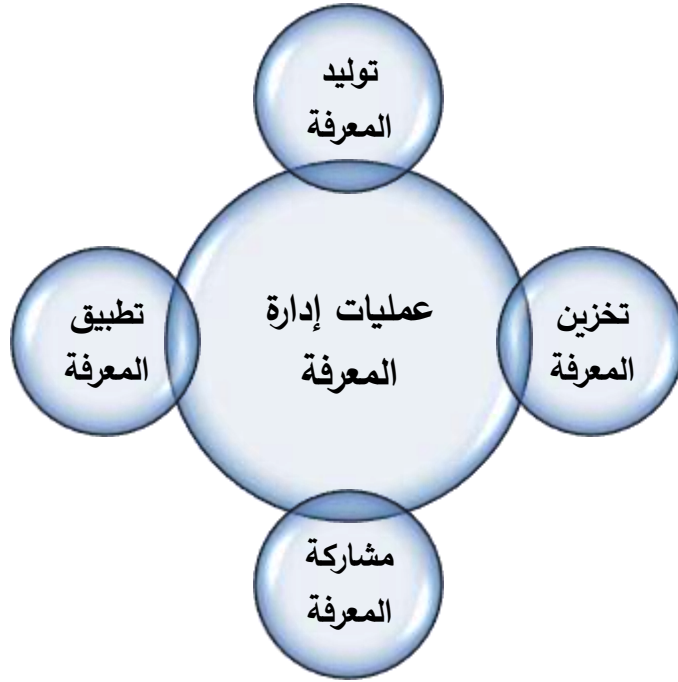
ويعرفها(Xu and Wang) بأنها: "العمليات التي تساعد في توليد وحماية وتقاسم وتطبيق المعرفة، وبناءا على ما ورد في تلك التعريفات يتضح أن المعرفة لا تعني شيا بدون عملياتها التي تغنيها وتمكن من توليد والوصول إليها والمشاركة فيها وخبزنها واسترجاعها بقصد تطبيقها لتحقيق أهداف الشركة(لصور، 2017، ص70).

وترى معظم المفاهيم ومدارس الإدارة أن إدارة المعرفة تمثل العمليات، والمعرفة والمعلومات تأتي من مصادر داخلية وخارجية لا تعني شيئاً بدون هذه العمليات، تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها الدرجة التي تخلقها الشركة فيها المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها والاستفادة منها في حدود الوظائف(Al\_Hayaly&Alnajjar, 2016, p74). كما أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العمليات بما في ذلك: تحديد ما هي المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والمعرفة الموجودة داخل المنظمة(أي المعرفة تحديد الهوية)، اكتساب المعرفة اللازمة(اكتساب المعرفة)، خلق معرفة جديدة(المعرفة التنموية)، وتوزيع المعرفة المكتسبة(تبادل المعرفة) وتطبيق المعرفة(استخدام المعرفة)، غالبا ما يتم إنشاء المعرفة الجديدة كنتيجة لعمليات إدارة المعارف هذه الموجودة، ويتم أيضا الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة أو تخزينها(الاحتفاظ بالمعرفة) لإضافتها إلى الذاكرة التنظيمية(Hey et al, 2012,p2).

وقد اختلف الباحثون والمنظرون في عدد وترتيب مسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة ثم تطبيق المعرفة، كما أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتباعي وتتكامل فيما بينها. اجتمع مختلف الباحثين في تعريفهم لعمليات إدارة المعرفة على أنها المعرفة المشكلة من مجموعة عمليات تختلف في

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

تصنيفها حسب كل باحث، إلا أن الأكثر اختياراً هي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، وتلعب كل واحدة دوراً مهماً لاستخدام إدارة المعرفة التي تجمع من مصادر داخلية أو خارجية. وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة من خلال أربعة عمليات لإدارة المعرفة كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (04) يمثل عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

-المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

### 2-1- توليد المعرفة:

تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة،

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة (عمران، 2018، ص 49). ونجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد الأفكار الجديدة أي خلق معرفة جديدة، ويجب الإشارة إلى أن عملية ابتكار المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد نوناكا وتاكوشي: "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد" ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد (جابر، 2019، ص 32).

في حين عرفت توليد المعرفة أيضا بأنها: "عبارة عن التفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة، ويتم من خلالها العمل على إيجاد معرفة جديدة، واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة لتأمين مختلف أنواع المعرفة لصالح القرارات المستقبلية التي تعنى بتجهيز العاملين في الحقل المعرفة بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، ويتم ذلك من خلال التعليم والتعلم والبحث والتطوير (العال، 2014، ص 22). كما أن توليد المعرفة هي عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، والوصول إلى المعرفة الجديدة، أو تطوير معرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة بواسطة التفكير والتحليل للمواقف وكيفية ترابط الأشياء ببعضها (حجازي، 2005، ص 90).

كما يعني توليد المعرفة "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، وهذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة الجديدة (بوزيدي، 2019، ص 48).

وتتطوي عملية تكوين واكتساب المعرفة على تلك العمليات التي تعني قنص (capturing) أو شراء (Buying) أو ابتكار (Creating) أو اكتشاف (Discovering) أو امتصاص (Absorbing) أو اكتساب/استحواذ (Acquiring) المعرفة، فجميع هذه العمليات تشير إلى الحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومصادر مختلفة (بن موسى، 2017، ص 57).

كما قدم (Nonaka 1995) أربع طق أساسية لتوليد المعرفة هي:

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

-التشاركية(Socialization): هي تشير إلى القيام بتحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع عمليات التعلم وبالتالي فهي تخلق ما يسمى بالمعرفة المقسمة.

-الإخراج(Extrnalization): تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وذلك من خلال التعبير وإظهار المعرفة في شكل أقوال وأفعال للآخرين، وينتج عن هذه العملية ما يسمى بالمعرفة التصويرية.

-التركيب أو الدمج(Combination): هي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة ويتم ذلك من خلال تنظيم وتجميع المعرفة في شكل قواعد بيانات وتنتج ما يسمى بالمعرفة النظامية.

-الأدخلة والاستيعاب(Internalization): تعني تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك من خلال استيعاب الأفراد للمعارف الجديدة وتطبيقها لتكون جزءا من سلوكهم وتصرفاتهم، وهي تنتج ما يسمى بالمعرفة العملية(Fernandez&Sabherual, 2001, p26).

تعتبر عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة كونها المحرك الأساسي لاستقطاب المعرفة من الكفاءات واستثمارها، وهذا لا يتم إلا عن طريق تفعيل آليات واستراتيجيات تسهل امتصاص وجذب المعرفة من خلال جماعات العمل وفرق العمل والعصف الذهني الداعمة لفهم وخلق المعرفة سواء كان فرديا أو داخل الجماعات.

### 2-2- تخزين المعرفة:

وهي تعكس الآليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة(بن موسى وآخرون، 2018، ص511)، إن عملية خزن المعرفة تعني (الإحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع المكان) وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى للمؤسسة، لذلك على المؤسسات من اكتساب المعرفة وتوزيعها بين أفراد المؤسسة عن طريق تعزيز معرفة المستخدمين(النسر، مفتاح، 2019، ص13).

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

كما أن خزن المعرفة تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وفي هذه العملية يبرز دور استخدام تقنية المعلومات في العديد من مراحل هذه العملية (عبد الله، 2020، ص557). ويقصد بتخزين المعرفة: "العمليات التي تؤدي إلى حفظ المعرفة كافة في أدلة إرشادية أو في قاعدة المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين مع مراعاة إمكانية إجراء عمليات الإدامة والبحث والاسترجاع، كما أن قاعدة المعرفة تعمل على تخزين أنواع متعددة للمعرفة المحفوظة (بوزنيط، بن حميود، 2020، ص125).

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة أي أشكال مختلفة بما فيها الوثائق التأمينية ومعلومات الملفات الخاصة بالإصدار والتعويض في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزونة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات اليومية والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الموظفين وشبكات العمل، كما يؤكد على أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في شركة التأمين، إذ تحرص هذه الشركات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف لمعرفة الشركة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك (نايه، النجار، 2017، ص9).

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لفقدائها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصر مهماً من عناصر إدارة المعرفة، ويسمى بالذاكرة التنظيمية التي يتم التعرف عن طريقها على معرفة الماضي وإحداثه في الأنشطة التنظيمية وتشير إلى المعرفة الصريحة، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة والمرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين (طه، يوحنا، 2012، ص228)، إذ أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم للاستمرار وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها (مالكي، ساوس، 2020، ص47).

ويعد إنشاء وتوليد المعرفة الجديدة أو اكتسابها، يجب وضع آليات إدارة المعرفة، لحفظها من أجل تعظيم تأثيرها وإعادة استخدامها على المدى الطويل، يجب تخزين المعرفة التي يتم إنشائها وأرشفتها في الذاكرة التنظيمية، ويمكن تعريف الذاكرة التنظيمية بأنها مجموعة من أجهزة حفظ للمعرفة مثل الأشخاص والمستندات التي تجمع وتخزن وتوفر الوصول إلى خبرة الشركة (Nevo et al, 2007, p236)، لذا من الأهمية حفظها للأسباب التالية:

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

- ✓ ربما يغادر الأفراد الشركة لأسباب عدة، وبذلك سيؤخذون معرفتهم معهم كما أكد ذلك (Daker) عند حديثه عن المهنيين القائمين بالعمل المعرفي والذين يستطيعون نقل الأفكار الجديدة الخاصة بالشركة بسهولة خارجها، كما يعد حفظ المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع (اسماعيل، 2006، ص35).
- ✓ أن عدم خزن المعرفة والحفاظ عليها يعني إعادة مخاطر وتكاليف توليد المعرفة والمتمثلة في الجهد والوقت والمال المنفق عليها سابقا، الأمر الذي يفرض على الشركة حتمية خزنها.
- ✓ يساعد خزن المعرفة الشركة على استغلال الوقت وعدم تكرار الأخطاء والتعلم من تجارب الماضي وتعظيم الموارد التنظيمية الأخرى.
- ✓ من المؤكد أن خزن المعرفة يسهم بفعالية في تطوير السلوك والأداء التنظيمي، فخبرات التغيير التنظيمي في الماضي تسهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، ويمكن إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال وإجراءات ثبت نجاعتها (الفاعوري، 2005، ص62).

وفيما يتعلق بعملية تخزين المعرفة فإن هناك بضعة وسائل يتم استخدامها من قبل الشركات وهي:

- مخازن البيانات (Data Warehousing): تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.
- خرائط المعرفة (Data Mapping): تبين مكان توجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها.
- المكتبات الإلكترونية (Electronic Libraries): وهي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستعملين خاصين، وتعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة، وبالتالي جعل المستعملين يستفيدون منها ويعيدون استعمالها مرة أخرى (الجنابي، 2013، ص80).

ارتبط مفهوم تخزين المعرفة بالذاكرة التنظيمية وهذا لأهمية هذه الأخيرة في حفظ المعرفة وتسهيل استرجاعها وعدم فقدانها، فتخزين المعرفة يضمن للمؤسسة التمسك أكثر بخبرات الأفراد والكفاءات وهذا يفرض عليها استخدام التكنولوجيا لتسهيل تخزين المعرفة في وسائط متعددة ومختلفة لتجنب ضياع وفقدان الخبرات ورأس المال المعرفي للمنظمة.

### 2-3- مشاركة المعرفة:

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

باختلاف وجهات النظر، الوضعيات والحاجات، قدم الباحثون تعاريف متنوعة للتشارك في المعرفة، ومن أكثر الاختلافات بين الباحثين أن بعضهم اعتبر عملية التشارك في المعرفة تهدف إلى كسب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي فهي عملية تحويل للمعرفة، بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك في المعرفة حيث أن التشارك في المعرفة يتضمن أيضا كسب معارف جديدة، من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة... (أقطي، 2014، ص46).

ويمكن تعريف مشاركة المعرفة على أنه: "عملية اتصال معرفي تهدف إلى تحقيق أهداف مرغوبة ومخطط لها من خلال إتباع المنظمة سلوكيات أو إجراءات تشجع على عملية الاتصال والتفاعل بين أفراد المنظمة داخليا ومع المنظمات الخارجية عن طريق تبادل المعارف والخبرات والمهارات وتحويلها ونقلها وإيصالها والتشارك فيها من فرد أو مجموعة إلى فرد أو مجموعة أخرى (حمادي، 2018، ص86). ويشير مصطلح المشاركة حسب (Will&Buelens) في المعرفة إلى قدرة الأفراد على نقل معارفهم الضمنية والصريحة إلى الآخرين وقدرة الآخرين على استقبالها وفهمها وتشير هذه العملية إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وكذلك عمليات اكتشاف المعرفة من خلال البحث والتقييم المستمر عن البيانات والمعلومات، وتتم عمليات مشاركة المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، وأيضا من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية (بلقوم، 2013، ص58).

وفي هذا السياق يمكن القول: أنه لا يوجد اتفاق عام في الآراء حول مفهوم التشارك المعرفي، فهو عند البعض: "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى آخر أو من إحدى الجماعات أو المؤسسات إلى أخرى، ويتضمن ذلك تبادل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء (عبد الحافظ، المهدي، 2015، ص484). إضافة إلى عمليات النقل يتعلق تشارك المعرفة كذلك بنشر المعرفة، حيث يعد النشر مفهوم أوسع من النقل تتحرك من خلاله المعارف في فضاء أوسع من النقل تتحرك من خلاله المعارف في فضاء أوسع لا يتعلق بطرفين فقط لعملية النقل وإنما يشمل الفرق والمنظمة ككل، إلا يظهر أقل تنظيما من النقل (دريس، 2019، ص30).

وعرف أيضا بأنه: "ذلك السلوك الإرادي التطوعي الذي يقوم من خلاله الشخص بنقل وتبادل وتقاسم المعارف والخبرات والمهارات الضمنية والصريحة لأشخاص آخرين من أجل الاستفادة منها في حل

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

المشكلات أو اتخاذ القرارات أو فهم السياسات والقوانين أو تطوير أفكار جديدة أو غيرها (نجيمي، بوطالب، 2020، ص123). ويرى آخرون أن التشارك المعرفي عبارة عن تبادل ومشاركة المعرفة والمعلومات بين الأفراد سواء في شكلها المكتوب والرسمي كالمستندات والتقارير أو في شكلها اللاملموس التي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات والمهارات (المسعودي، الدعان، 2018، ص4).

وتحدث عملية مشاركة المعرفة من خلال ما يلي:

-التبادل (Exchange): أي المشاركة في المعرفة الظاهرة عن طريق نقلها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال استخدام الاتصالات.

-التنشئة (Socialization): مشاركة ونقل المعرفة الضمنية بما يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية أخرى جديدة (جقيق، عبيدات، 2014، ص129).

ويؤكد (Heschel) على أن موضوع التشارك المعرفي يتناول ثلاث مهمات منها:

-اختلاف أسلوب وطبيعة التشارك تبعاً لنوع المعرفة.

-التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

-المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن المعلومات لا تتضمن عنصر

التفكير (العسكري، 2013، ص8).

وتتبع أهمية التشارك المعرفي كونها عاملاً مهماً وحاسماً في تحقيق الميزة التنافسية وتعطي الإبداع

والابتكار في الأنشطة والعمليات المتعددة والمختلفة من خلال دورها في حل المشكلات التي تواجهها

المنظمات أو قد تتعرض لها (كمونه وآخرون، 2019، ص111). وعلى المستوى التنظيمي يسهم التشارك

المعرفي في تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقتها بممثلياتها، وتعزيز قدرتها في الاحتفاظ بالأداء

المعتمد على الخبرة والمعرفة وتطويرها، ونقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها إلى معرفة

صريحة ظاهرة يعد أداة فاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية

لإيجاد معرفة جيدة... (داود، 2019، ص358).

إن التشارك المعرفي يسمح للأفراد باتخاذ قرارات صائبة ومعالجة مشكلات مختلفة من خلال المعلومات

التي تتوفر لديهم، والأهم هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن نقلها وإيصالها للآخرين،

وما زاد من أهمية التشارك المعرفي هو دوره الفعال في تحقيق الميزة التنافسية والإبداع والابتكار بالإضافة

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

إلى التعلم والتطور التنظيمي للفرد، لهذا على المؤسسة توفير المناخ الملائم والبيئة المناسبة لتشجيع التشارك المعرفي.

### 2-4- تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة سابقا، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف (زررقون، عرابة، 2014، ص124). أي أن تطبيق المعرفة هي آخر عمليات إدارة المعرفة وهي لا تقل أهمية عن العمليات الأخرى، لدورها المهم في تفعيل المعرفة واستخدامها، وهذا ما يضمن تحقيقا للأهداف المخططة من قبل المؤسسة، يجب أن تطبق المعرفة لحل المشكلات ولتحسين اتخاذ القرارات (Hsia et al, 2006, p15). كما تشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستخدام (Utilization)، الاستعمال (Use)، إعادة الاستعمال (Reuse)، ويقصد بهذه العملية هو جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطا بالسياق والمهام التي تقوم بها (الظاهر، 2009، ص336). كما تشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها وضع المعرفة حيز التنفيذ والاستفادة من الإضافات التي قد تأتي بها هذه الأخيرة سواء في المنتج أو في أساليب العمل (قاسمي، 2020، ص22). وتعد عملية تطبيق المعرفة من العمليات المهمة التي تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والتخزين والتوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال تطبيقها في المنظمة (حريزي، 2019، ص79). إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، ولن تعود عمليات توليد وتخزين وتوزيع المعرفة إلى تحسين أداء الشركة مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة ولاسيما في العمليات الإستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات إذن فالمعرفة هي قوة إذا طبقت (زكريا، رؤوف، 2018، ص41). ولتطبيق المعرفة يجب توفر عدة شروط وهي:

— أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

- أن يكون العاملون قادرين على فهم المعلومات التي يتلقونها.
- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم (مزوار، 2017، ص 281).
- تعتبر عملية تطبيق المعرفة من العمليات المهم كونها تضع المعرفة حيز الاستعمال والاستخدام الفعلي، وهذه العملية تسمح بتنمية التعلم والتطور التنظيمي لما تكسبه للفرد من خبرات عن طريق التجريب تمكنه من حل المشكلات بطريقة فعالة أكثر، وهذا يعزز من الفعالية والجودة في الأداء.
- من خلال هذا يتضح أن أهم عمليات إدارة المعرفة والتي سيتم التطرق إليها في هذه الدراسة هي عمليات التوليد والتخزين والمشاركة والتطبيق.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

### خلاصة:

من خلال هذه الفصل، اتضحت الأهمية الكبيرة لمفهوم إدارة المعرفة كأحد المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وهذا ما يعزز من دورها الاستراتيجي في خلق القيمة المضافة والأرباح على المدى الطويل، من خلال التركيز على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة بين فرق وجماعات العمل وتدعيمها، ثم تخزين هذه المعرفة لتفادي ضياع الذاكرة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، كما أن مشاركة المعرفة ضرورة حتمية للاستفادة منها بين الأفراد لتحقيق المصلحة العامة، وفي الأخير تأتي عملية تطبيق المعرفة كأحد أبرز العمليات الأساسية لما لها من فوائد إيجابية كالتعلم التنظيمي وذلك بالتطبيق العملي والتجريبي، وهي ثمرة إدارة المعرفة ينبغي على المؤسسة توفير كل الإجراءات والمتطلبات واختيار النماذج الداعمة لعمليات إدارة المعرفة كتكنولوجيا المعلومات والقيادة والثقافة التنظيمية...، كلها تساهم في تجسيد إدارة المعرفة لتحقيق الاستمرارية والنمو والتميز التنظيمي، وبلوغ الكفاءة والفعالية في الأداء.

وما يزيد من أهمية إدارة المعرفة كونها ترتبط بالعديد من المفاهيم والمواضيع الإدارية الأخرى، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، وكيف تساند إدارة المعرفة في التطبيق الفعلي لعناصر إدارة الجودة الشاملة، وهي مقارنة تكاملية بينهما سيتم التطرق إليه في الفصل التالي حول إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة محل اهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات أيضا في ظل التحولات والتغيرات التي مست جميع المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية... إلخ ما يقتضي على المدراء والمسيرين اليوم تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة كسلاح تنافسي، حيث تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي تساعد على كسب رضا الزبائن وتعزيز المكانة في السوق، بالإضافة إلى تحسين مستويات أداء المؤسسات وفعاليتها بما يحقق أهدافها. ولهذا سنحاول معالجة هذا الموضوع في الفصل النظري التالي.

**المبحث الأول: ماهية الجودة**

**المطلب الأول: تعريف الجودة:**

-تعريف الجودة لغة: تعني كلمة الجودة الاتقان، والجودة من أجاد الشيء أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن. كما تعني أيضا التفوق والإبداع والتميز (ابن منظور، 2003، ص254).

-تعريف الجودة اصطلاحا: تعددت تعريفات الجودة من طرف الباحثين ومن أهمها ما يلي:

-يرى جوزيف جوران: "أن الجودة هي الدرجة المتوقعة من التماسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" (مخلوف، غرابي، 2019، ص43).

-وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQC): "أنها مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو ، صالخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن" (مهري، الابراهيم، 2017، ص241).

-كما عرف كارو إيشيكاوا في كتابه (Le TQM) عام 1984 الجودة بأنها: "القابلية على إشباع العميل" (Detrie, 2001, p20).

إضافة إلى هذا، عرفها جاري ديسلر بأنها: "مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع حاجات معينة لدى العميل، ويمكن تعريفها بشكل آخر بأنها: "مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات العميل" من هذين التعريفين يتضح أن الجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العملاء (ديسلر، 2015، ص306)

وعرفها عمر وصفي عقيلي (2001) على أنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة التميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما" (ص17).

والجدول الموالي يوضح مختلف وجهات النظر لمفهوم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل:

**الجدول رقم (2) يمثل تعريف الجودة حسب روادها**

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملائمة للاستخدام	المورد
ديمنج	الملائمة للعرض	الزبون
كروسبي	المطابقة للمواصفات	المورد

المورد	حسب خصوصية الزبائن	ايشيكاوا
المورد	رضا الزبون عند أقل تكلفة	فينجاوم
المورد	حسب خصوصية الزبائن	تاجوكي

**المصدر: (المحياوي، 2006، ص 28)**

من التعاريف السابقة يمكن توضيح تعريف الجودة من خلال ما يلي:

- مطابقة المنتج أو الخدمة مع احتياجات ورغبات العملاء.
- مجموعة الصفات والخصائص حول المنتج والتي تحقق رضا العملاء.
- مفهوم نسبي يختلف حسب الجهة المستفيدة منه (زبائن، منتج، مجتمع...).
- التركيز على توافق رغبات الزبائن وتوقعهم حول المنتج وخصائصه وتصميمه.

**-المطلب الثاني: أبعاد الجودة:**

اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد الجودة بسبب اختلافهم في تحديد مفهوم شامل لها، لكن أهم الأبعاد الخاصة بالجودة:

-الإعتمادية (Reliability): تشير الإعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة (Provider-Service) على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمنتفع يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثل ما وعده، وأن يعتمد على المورد في هذه المجال (الطائي وآخرون، 2014، ص 85).

-الإستجابة: وهذا يتعلق بالرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمات سريعة.

-القابلية للمموسة: والتي تتعلق بمظهر المرافق والمعدات وموظفي المنظمة.

-التعاطف: وهو الاهتمام والأحاسيس التي توليها المنظمة للعملاء (Najimdeen et al, 2021, p91).

-مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان (Access): هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان الذي يريدهما المستفيد؟ هل أن المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة دون انتظارها؟ هل أن الوصول إلى حيث مصنع الخدمة أو حيث تتواجد الخدمة أمر ميسر أم في غاية الصعوبة؟.

-الأمان (Security): هل إن الخدمة خالية من الخطورة والمخاطر والشك، مثال ذلك، ما هي درجة

الأمان المترتبة على قيام المستفيد من استخدام الصراف الآلي (ATM).

-المصداقية (Credibility): ما هي مصداقية مورد الخدمة؟ هل هو أهل للثقة؟ هل يلتزم مورد الخدمة بوعوده؟ (الطائي وآخرون، 2014، ص 85).

والجدول الموالي يوضح المقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة :

الجدول رقم(03) يمثل مقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلع
1-المعولية	1-الأداء أو الإنجاز
2-الاستجابة	2-الخصائص
3-الكفاءة أو الجودة	3-المعولية
4-الوصول	4-المطابقة
5-التعامل	5-المتانة
6-الاتصالات	6-القابلية للخدمة
7-الانتمان	7-الجمالية
8-الأمان	8-الجودة المدركة
9-الفهم	
10-الملموسية	

المصدر: (زيدان، 2010، ص127)

وعلى اختلاف الأبعاد التي ذكرها الباحثون إلا أنها تركز على مدى انسجام نوعية الخدمة وخصائصها سواء لدى السلع أو الخدمات، وكلما كانت كثيرة كلما أثارت رضا المستهلك وزادت من سمعة المنظمة الإيجابية ومدى مصداقيتها.

#### -المطلب الثالث:تكاليف الجودة:

وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل الوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة من وجهة نظر الزبائن والناجمة عن اكتشاف المعيب خلال العملية الإنتاجية وكذلك مراقبة أنشطة العمليات من أجل التعرف على مناطق الضعف ومعالجتها قبل وصول المنتج المعيب إلى الزبون، وبالتالي تمكين المنظمة من تقديم منتجات سواء كانت سلعة أو خدمة خالية من العيوب وضمان رضا الزبون وتلبية احتياجاته(مزهر وسلطان، 2018، ص189) أي أنها التكلفة التي تقيس بها المنظمة مدى تحقيق الجودة ومنع القصور أو الضعف الذي قد يؤدي إلى فشل نظام الجودة ولا يحقق احتياجات ورغبات الزبون. فمن خلال تكاليف الجودة يمكن تخفيض التكاليف الكلية من خلال المعلومات التي تقدمها عن عملية التحسين المستمر ومدى جودتها ومن ثم قياسها أو تقويمها لمعالجة مشاكل الجودة التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

وهناك عدة تقسيمات لتكاليف الجودة لكن أغلب الباحثين قسمها إلى 4فئات رئيسية 1-

هي:

## 1- تكاليف المنع (الوقائية):

وهي التكاليف التي تحدث نتيجة القيام بأنشطة منع إنتاج المنتجات أو تقديم خدمات منخفضة الجودة (الدفاعي والخلف، 2019، ص 99). ويتضمن هذا النوع: تخطيط نظام الجودة، تكاليف الصيانة الوقائية، تكاليف المعلومات للجودة، التدقيق الداخلي للجودة، تكاليف التدريب والتوعية المتعلقة بالجودة وأخيرا السلامة الصناعية (حمدان وآخرون، 2020، ص 55).

## 2- تكاليف التقييم:

لتحديد ما إذا كانت المنتجات والخدمات مناسبة لاحتياجاتهم واحتياجات العملاء، وتشمل الأمثلة فحص واختيار المواد، عمليات التفتيش على التعبئة والتغليف والإشراف على أنشطة التقييم، قبول العملية، معدات القياس (الفحص والاختبار)، والشهادة الخارجية (Hutapa et al, 2020, p536). كما أنها تعرف على أنها: "التكاليف المتعلقة بفحص المنتجات للتأكد من أنها تلي متطلبات الزبون (كاظم والموسوي، 2019، ص 554).

## 3- تكاليف الفشل الداخلي:

التكاليف المتكبدة بسبب عيوب المنتج داخل الوحدة الاقتصادية والتكاليف المرتبطة بالعيوب الموجودة قبل تسليم المنتج أو الخدمة إلى الزبون، بما في ذلك إعادة الأعمال والنفايات والإصلاحات (السامرائي وعريبي، 2021، ص 251).

وهي تلك التكاليف التي تحدث عندما يتم اكتشاف المنتج غير المطابق للمواصفات بعد شحنه للزبون مثل تكاليف المردودات وإصلاح والممسوحات التي تمنحها المؤسسة للزبائن لتشجيعها على قبول تلك المنتجات (الكاظم وحمدان، 2021، ص 71).

تتحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف على اختلافها سعيا منها لضمان الجودة وتوفير المنتج بالكمية والنوعية التي يحتاجها الزبون، فهي تسعى جاهدة لتطبيق المعايير والمواصفات ومدى مطابقتها مع التصميم الأولي في العمليات الأولى للإنتاج إلى غاية تصنيعه في الشكل النهائي والذي يلبي تطلعات زبائنها.

## المبحث الثاني: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

## -المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

من خلال الدراسات السابقة للباحثين، نجد أن إدارة الجودة الشاملة لها جذور تاريخية قديمة، وكان الاهتمام بها في مختلف العصور أي أنها مرت بعدة مراحل يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

**1-فترة الأربعينيات:**

لقد شكل الرواد والمفكرين الأمريكيين دورا أساسيا في هذه المرحلة التاريخية وهو كلا من إدوارد ديمينج والملقب بأبي النوعية (Edward Deming) وجوزيف جوران (Joseph Juran) والذين أسهموا بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والتسهيلات الخدمية في المؤسسات الاقتصادية، ولقد لقيت هذه الأساليب دورا حاسما في التطورات المستهدفة التي شكلت منعطفات فاعلة في تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات على حد سواء (حمود، 2007، ص20). تعتبر هذه الفترة كأول مرحلة لظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهامات روادها آنذاك في تطبيق الأساليب الإحصائية لاختبار وفحص جودة المنتجات والسلع المقدمة للزبون.

**2-فترة الخمسينيات:**

لقد اتسمت هذه الفترة التاريخية بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة، وقد كانت المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد قام إدوارد ديمينج بالذهاب إلى اليابان وقام بإلقاء محاضرة تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية، وقد تبنت تلك المنظمات الاقتصادية الآراء والملاحظات التي طرحها وطورها، كما تم إعداد ووضع طاقم عمل متخصص في الجودة آنذاك، وقد كان له الأثر الفاعل في التطوير والتحسين اللاحق للمنظمات اليابانية(الرقط، 2016، ص157). يتضح جليا أن هذه الفترة تميزت بأثر إدوارد ديمينج على المنظمات الإنتاجية وما طرحه من أفكار وآراء ساهمت في تطوير المنظمات اليابانية حيث تبنت ملاحظاته بهدف تحسين مخرجاتها وتميزها مقارنة بما سبق.

**3-فترة الستينيات:**

أما في هذه الفترة تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة، حيث تبنت بريطانيا هذا الإتجاه، فركزت على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل، والمواد الخام، وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة(التميمي والخطيب، 2008، ص23). بدأت تتسع رقعة الاهتمام بالجودة لتشمل بريطانيا التي ركزت على أهمية الجودة والإجراءات التي تساهم في تطبيقها وتفعيلها لدى المؤسسات وتوفير كل التدريبات اللازمة لتجسيد مبدأ الجودة.

**4-فترة الثمانينيات:**

شهدت هذه الفترة التاريخية اهتماما متزايدا في الجودة، وقد اعتمدت كسلاح تنافس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وقد ظهرت المؤسسات العالمية للمواصفات القياسية وهي ISO9000 مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات الإنتاجية والخدمية على المستوى الدولي (حمود، 2007، ص21). بدأت المواصفات القياسية بالظهور في هذه المرحلة أين سارعت المؤسسات على اختلاف نشاطها إلى اعتمادها كأحد المواصفات الدولية التي ترقى بالمؤسسة إلى التميز.

#### 5- فترة التسعينيات إلى وقتنا الحاضر:

شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة تمثلت في بروز ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والأنترنت والتجارة الحرة..إلخ، كما نجد أيضا من معالم هذه التطورات الجودة التي أصبحت سلاحا تنافسيا أساسيا ينبغي أن تتصاعد أهميته وتتركز في إطاره الجهود المختلفة (حمود، 2007، ص21). يتوضح بأن إدارة الجودة الشاملة قد مرت بستة مراحل أساسية بداية بمرحلة ما قبل الستينيات أين برز مفهوم المطابقة للمواصفات أو ما يعرف بمرحلة التفقيش، ثم تأتي مرحلة الملائمة للاستخدام في بداية الستينيات بالتركيز على بحوث التسويق التي تساهم في ضبط مواصفات المنتج حسب رغبات الزبائن، وبعدها مرحلة الملائمة للتكاليف في منتصف السبعينيات وترشيد التكاليف لمنع الوقوع في الأخطاء والعيوب وهي تتشابه مع مرحلة ضمان الجودة، ثم مرحلة الملائمة للحاجات الضمنية، في منتصف الثمانينيات أين يتم التركيز على احتياجات الزبون واستخدام أدوات الجودة لفهم وتحليل احتياجاته، أما آخر مرحلتين فهما تتشابهان مع مرحلة إدارة الجودة الشاملة أين برزت مفاهيم وقيم وأساليب تطبيق الجودة بهدف إرضاء الزبون وتحقيق رغباته.

#### -المطلب الثاني:تعريف إدارة الجودة الشاملة:

حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الواسع من العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف التخصصات، محاولين تحديد تعريف يتسم بالموضوعية والشمول في الفكر الإداري، وسنحاول تحديد بعض التعاريف التي فرضت نفسها في تحليل المفهوم:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي تعزيز للأسلوب التقليدي للقيام بالعمل، بهدف ضمان البقاء والسيطرة في الأسواق التنافسية العالمية، ويتضمن تعبير غدارة الجودة الشاملة ثلاث كلمات أساسية هي:

أ-الشاملة(Total): وهي مأخوذة من المفهوم والتعبير الكلي وليس الجزئ.

ب-الجودة(Quality): درجة امتياز السلعة أو الخدمات(العمليات).

ج-الإدارة(Management): العمل والفن أو أساليب وطرائق المناولة والمراقبة والتوجيه(بن عودة، 2018، ص62).

أي أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يحمل عدة مفاهيم من خلال تفكيكه إلى كلمات تدل كل واحدة منها على تعبير لتفسير الجودة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة هي إشارة إلى نهج ممارسة الأعمال التجارية التي تحاول تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وأفرادها وعملياتها وبيئاتها(Pambreni et al, 2019, p2). فإدارة الجودة الشاملة هي مجموعة ممارسات تركز على عملية التحسين المستمر للخدمات والمنتجات والأفراد في بيئة العمل. وقد عرفها (جوزيف جوران) بأنها: "عملية إدارية تؤديها المنظمة بشكل تعاوني، لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة(تيسير وآخرون، 2020، ص230). ووفقا لستيفنسون(2002)، تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة السعي لتلبية احتياجات العملاء، وتحسين الجودة باستمرار وتحسين الأداء(Alshourah, 2021, p68).

اتفقت هذه التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة هي متخلف الممارسات التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء زيادة الإنتاجية والخدمات بصفة مستمرة قصد تلبية احتياجات الزبائن، حيث تسعى المؤسسات إلى التعاون مع عمالها وإدارتها كمجموعة واحدة لتحقيق الأهداف.

أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فقد عرفها على أنها: منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث تشارك كل من الإدارة العليا والعمال في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمات المؤسسة(الناصر، 2010، ص84). فتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا بتظافر الجهود بين كل من الإدارة العليا والعمال واستخدام الأساليب والمبادئ الخاصة لتفعيل الجودة.

ونستنتج مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على تفسير أساليب العمل والإنتاج والتحسين المستمر بالإضافة إلى تخفيض سوء استخدام الموارد وتحسين المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، والعمل على مشاركة كل الأفراد العاملين في عملية الجودة لتحقيق رغبات الزبائن وتطلعاتهم والوصول إلى الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة.

ولتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث، يمكننا المقارنة بينها وبين الغدارة التقليدية، والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات:

الجدول رقم(04) يمثل المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح، مرن وأقل تعقيداً، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون(المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل، تبنى الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي(بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي(قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب على الصلاحيات	نظرة المسير والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: (بن عيسى، 2019، ص37)

نلاحظ من خلال الجدول السابق وجود اختلاف في معايير وعناصر تستخدمها المنظمة في إدارتها التقليدية والمنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وجلها توضح الحلول الناجعة والفعالة التي يتضمنها منهج إدارة الجودة الشاملة كأحد الاستراتيجيات التسييرية طويلة المدى والتي تحقق مجموعة من العوائد الإيجابية كروح الفريق الواحد والمسؤولية الجماعية والتركيز على الزبون...إلخ.

**-المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

يشير كل من علي السلمي، يوسف سلطان الطائي، هاشم فوزي، دباس العبادي إلى أن لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها، ومن بين تلك الأهداف ما يلي:

-زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

-إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

-زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.

-زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.

-ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.

-زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.

-زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

-تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة(راضي والعربي، 2016، ص42).

حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز والتفوق في ظل شدة المنافسة، لذا تركز في تجسيدها لإدارة الجودة الشاملة على مدى رضا عملاءها بالخدمات والمنتجات المقدمة، بما يساعدها على زيادة مرونتها ونموها المتواصل لتحسن من اقتصادها الداخلي.

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مايلي:

-رفع مستوى الأداء (Performance) السلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات وتطلعات المستفيدين.

-تحقيق درجة عالية من التطابق (Conformance) بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة.

-تحقيق مستوى عال من ضمانات المصداقية (Reliability) في أداء السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.

-إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء (Image) من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- حمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية (Aesthetics) التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب وتقديم السلعة والخدمة إضافة إلى الراحة والمقاعد الملائمة والتكيف المناسب والمغاسل وأماكن المناولة واستلام الخدمات النهائية وغير ذلك (الكرخي، 2015، ص24).

حيث ترتبط سمعة المؤسسة لدى عملائها بمدى تحقيق التوافق والمصادقية قبل وبعد حصولهم على الخدمة أو المنتج، هذا ما يحث على التركيز على رفع مستوى الأداء بأفضل طريقة ممكنة.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة كالتالي:

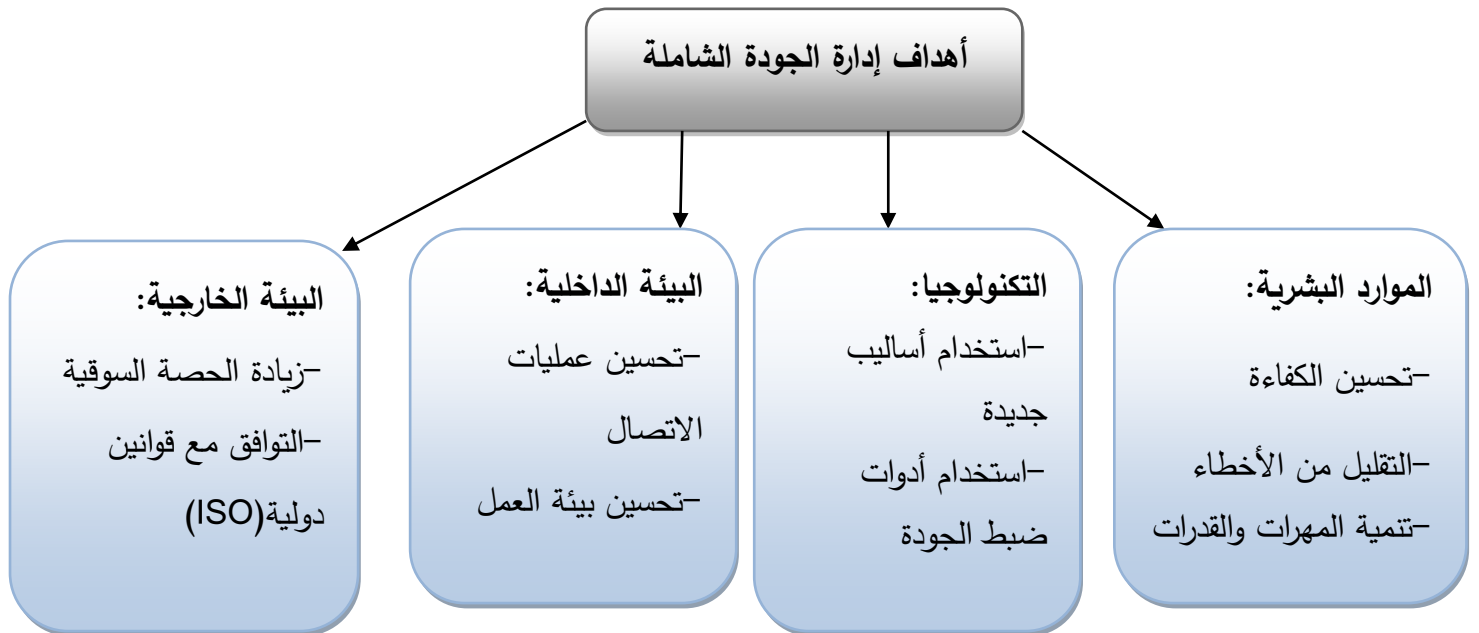
1- جودة الموارد البشرية (العاملين بها).

2- جودة التكنولوجيا المستخدمة.

3- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.

4- جودة البيئة الخارجية للمنظمة. (أبو النصر، 2015، ص56).

ومما سبق، نستنتج أن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تفعيل مفهوم الجودة في كل مراحل عملية الإنتاج والتسيير الإداري للمؤسسة وفق إجراءات وقوانين تشجع على احترام معيار الجودة ومواصفاتها وتنفيذها، بالإضافة إلى التركيز على تحليل احتياجات السوق وتطوير أساليب تقلل من الهدر والكلفة. ويمكن تلخيص الأهداف في الشكل الموالي:



## الشكل رقم(05) يمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة.

**-المطلب الخامس: رواد إدارة الجودة الشاملة:**

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج المادي والخدمي، إلا أنه لا يزال يخضع لسلسلة من التطورات المستمرة والفضل يعود إلى رواد الجودة، حيث ساهم كل واحد منهم بجهود معتبرة لإثراء الموضوع وإضافة أفكار جديدة ساهمت في الوصول إلى كم كبير من الأبحاث المتخصصة في هذا المجال، وأهم مساهمات هؤلاء الرواد : (كيلاني، 2016، ص35)

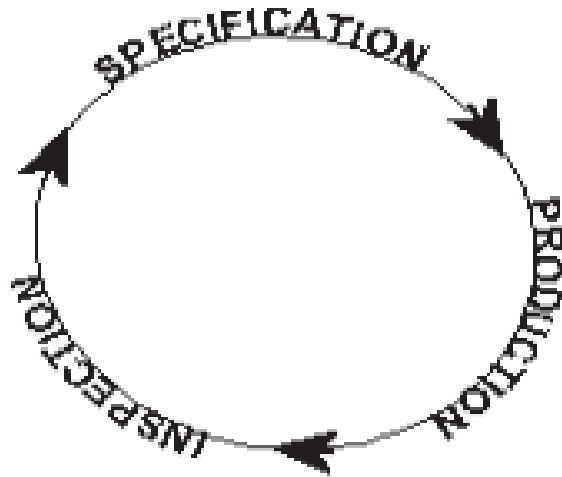
**5-1- والتر شيوارت (Walter A. Shewhart):**

يعد شيوارت الرائد الأول في الرقابة الإحصائية، ففي عام 1931 نشر كتابه بعنوان (الرقابة الاقتصادية الإحصائية على جودة المنتج المصنع) وقد استفاد اليابانيون من هذا الكتاب بعد الحرب العالمية الثانية في تطوير جودة منتجاتهم حيث ميز شتيوارت بين نوعين من الجودة هما:

-الجودة الموضوعية: ويقصد جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستقلة عن الوجود الإنساني.

-الجودة الشخصية: وهي جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان (كيلاني، 2016، ص36).

كما أسهم "شيوارت" من خلال "دورة شيوارت" لتحسين الجودة ذات المراحل الثلاث وهي المواصفة والإنتاج والمراقبة، ثم استلهم منه ديمينغ هذه الفكرة وقام بتعديل هذه الدورة بإضافة مرحلة أو ركن آخر حيث اقترح حلقة أو عجلة "ديمنغ" للتحسين المستمر ذات الأركان الأربعة: خطط، نفذ، فتنش، واعمل (PDCA). ويمثل الشكل الموالي دورة شتيوارت لتحسين الجودة (بلية، 2019، ص72):



## الشكل رقم(6) يمثل دورة شتيورات لتحسين الجودة

المصدر: (بليّة، 2019، ص72)

حيث يوضح الشكل أن شتيورات قسم عملية تحسين جودة المنتج إلى 3مراحل أساسية أولها وضع المواصفات اللازمة للمنتج، ثم تأتي مرحلة إنتاجه وفقا لتلك المواصفات، وأخيرا مراقبة وفحص المنتج النهائي وما إذا كان مطابقا للمعايير والمواصفات الموضوعية في البداية وتبقى العملية مستمرة ومتسلسلة بنفس الخطوات.

ويؤكد شيورات بأنه هناك حالة موضوعية للرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتج ضمن حدود معينة يحدد من خلالها أسباب قابلية التغير غير المعروفة والتي يمكن تحديدها من خلال حالة الرقابة، فإذا حققنا ذلك يمكن أن نحصل على الفوائد التالية: (مراتي، 2019، ص32)

-تخفيض تكلفة معاينة وفحص المنتج.

-تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة.

-ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع.

-الإحتفاظ بجودة موحدة لاختبارات المعاينة.

-تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات.

## 5-2 إدوارد دومينغ:

إذا كان ديمينج يتمتع بسمعة عالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة فذلك يرجع للنقاط القيمة التي وضع فيها أربعة عشر معيار، كأسس عملية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1- تثبيت الفرص من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن ذلك خلق ثبات واستقرار في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

2-التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل وإعادة التصنيع...إلخ

3-توقف الاعتماد على الفحص الشامل: كطريقة أساسية في تحسين الجودة وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش والاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخليص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.

4-التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المادة الأولية والأجزاء نصف المصنعة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع المجهزين في هذا الصدد.

5-التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع وتجهيز الخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي توافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب والخرائط الإحصائية.

6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق والوسائل الحديثة في البرامج والأساليب التدريسية والتعليم المستمر مع تبني الأبعاد القيادية البديلة التي تؤمن بأهمية النوعية واستمرارية التحسين والتطوير بشأنها(لرقت، 2016، ص159)

7-تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: ويعني ذلك تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين في العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة، وتعميق توجهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها.

8-إقصاء الخوف وإبعاده عن العاملين: ويتضمن ذلك إزالة الخوف من القوى البشرية العاملة وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.

9-إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة: ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.

10-تقليل الشعارات: وكذلك الأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك حيث تتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية بالإنجاز الإنتاجي والخدمي.

11-تقليل الإجراءات : التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع، إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تتيح في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.(لرقت، 2016، ص159).

ويمكن تصنيف هذه المبادئ إلى:

- مبادئ تتعلق بعمليات تنمية الموارد البشرية: التدريب، القيادة، الرقابة، وتفعيل فرق العمل.
- مبادئ تتعلق بالثقافة التنظيمية: فلسفة العمل، الابتعاد عن الشعارات الجوفاء، ترسيخ مبادئ الجودة.
- مبادئ تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها: الاعتماد على جودة المنتج، تحسين العلاقة مع الموردين، والتغييرات التنظيمية (حديدان، 2023، ص 235).
- ويؤكد ديمينج دائما على دعم الإدارة العليا وموظفيها للتغلب على المشاكل، ويذكر أن هناك عدة معضلات قد تعوق سير تحسين الأداء يطلق عليها الأمراض السبع القاتلة ( The Seven Deadly Diseases) ويرى أن كل مرض هو عائق أمام تطبيق فلسفته، وهي كما يلي:
- 1- نقص ترسيخ الهدف الذي من أجله يتم التخطيط للمنتجات والخدمات التي تستهدف التواجد في السوق والاستمرار في المنافسة وتوفير الوظائف.
- 2- التأكيد على الأرباح قصيرة المدى.
- 3- توظيف أنظمة المراجعة الشخصية، تقييم الأداء، قياس الكفاءة، أو المراجعة السنوية إلخ.
- 4- التحرك الإداري (تحرك المدراء من الوظائف).
- 5- استخدام أمثلة مرئية للإدارة مع إهمال الأمثلة غير المعلومة أو المبهمة أو استخدامها بشكل بسيط.
- 6- التكاليف الطبية المجفة.
- 7- التكاليف المجفة للمهام الملقاة على عاتق المحامين الذين يعملون بأجور ليست ثابتة (الغنبر والمهوس، 2019، ص 584).
- ويركز ديمينج كثيرا على أهمية استخدام الطرق والأساليب الإحصائية المختلفة مثل: مقاييس النزعة المركزة، ومقاييس التشتت، والرسوم البيانية بغرض دراسة وفهم أسباب الاختلاف بين تلك المنتجات، من أجل تعرف فرص تحسين جودة الموارد وتجنب هدرها، واشتهر "ديمنج" بتطبيق دائرة تحسين الجودة المعروفة بأربع خطوات بسيطة هي: خطط (Plan)، نفذ (Do)، أدرس (Study)، تعرف (Act) (الصالح والصريمي، 2015، ص 60). والشكل الموالي يوضح عجلة PDCA ومنحدر التحسين:

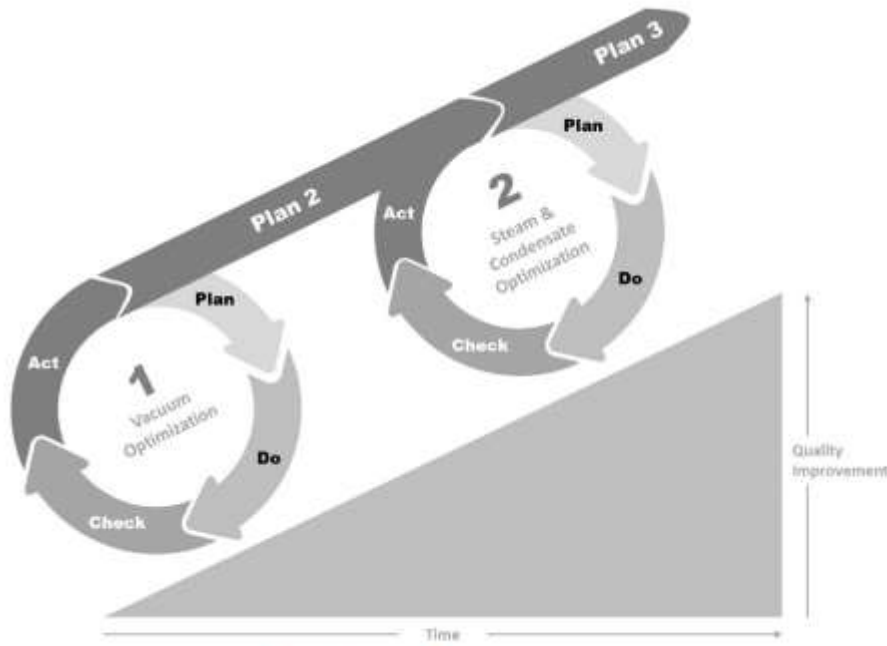


Fig. 12. PDCA ramp of continuous improvement.

الشكل رقم (7) يمثل عجلة PDCA ومنحدر التحسين

المصدر: (Prashar, 2017, p289)

قدم إدوارد ديمينج عدة إسهامات لنجاح إدارة الجودة الشاملة عن طريق 14 مبدأ يحدد على المديرين الالتزام بها وتطبيقها لتحقيق الجودة، كما أنه يوضح مجموعة من الأسباب المؤدية لفشل تطبيق برنامج الجودة (الأمراض السبع القاتلة) والتي يجب استئصالها بغية تحقيق الأهداف، حيث كان له الدور الفاعل في نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة.

-5-3 جوزيف جوران:

أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان شأنه في ذلك شأن ديمينج واعتمد جوران على مفهوم واسع للجودة وتنفيذ برنامج لتحسينها، وربطها بكفاءة الإدارة (راضي والعربي، 2016، ص52). ومن أهم مساهمات جوران في فلسفة إدارة الجودة أهمية التركيز على الزبون وحاجاته بحيث يصبح جزءاً من كل عملية ونظام في أي شركة أو منشأة، كما اهتم جوران بتقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج الجودة وربط تحسين الجودة بالكفاءة الإدارية (الصالح والصريمي، 2015، ص57).

قدم جوران عام 1986 مثلثاً (ثلاثية) لتحقيق الجودة وهي تخطيط الجودة والرقابة على الجودة وأخيراً تحسين الجودة. فتخطيط الجودة يهدف إلى تطوير المنتجات والنظم والعمليات الضرورية التي تقابل أو تفوق توقعات العملاء، وتتمثل الخطوات المطلوبة للتخطيط في:

- تحديد المستفيد أو العميل.

- ما احتياجات العملاء توقعاتهم.

- تطوير المنتج (الخدمة) بشكل تستجيب لحاجة العميل.

- تطوير النظم والعمليات التي تتيح للمؤسسة هذه الاستجابة.

- توضيح هذه الخطط للمستويات التشغيلية (كيلاني، 2016، ص 40).

أما مراقبة الجودة تشمل على: قياس الأداء أو ما تم إنجازه، مقارنة ما أنجز بالمعايير الموضوعه للجودة، الرقابة الفعالة (وهي الرقابة المستمرة)، استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة، الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة بشأنها (غضاب، 2018، ص 160).

أما بالنسبة لتحسين الجودة، فقد أكد جوران على التحسينات المستمرة في المنتجات والخدمات والعمليات التي تطبق لجميع المستهلكين، حيث قسم جوران المستهلكين إلى نوعين: المستهلكين الداخليين والمستهلكين الخارجيين، وهنا يقصد جوران بالمستهلكين الداخليين: داخل أي مؤسسة يوجد بها حالات متعددة تقوم فيها الإدارات والأفراد بالتوريد للمنتجات لبعضهم البعض ويطلق على المستلم لهذه المنتجات تسمية (زبون)، أما المستهلكين الخارجيين: فهم الأشخاص الذين يتأثرون بالمنتج ولكنهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة التي تنتج المنتج (فردى، 2017، ص 22). والشكل الموالي يمثل ثلاثية جوران للجودة:



الشكل رقم (8) يمثل ثلاثية الجودة لجوران

المصدر: (رزوق، 2018، ص177)

جوزيف جوران صاحب مقولة "الجودة لا تحدث بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططا لها"، ساهم بشكل كبير في مراقبة إدارة الجودة، كما ركز في رسالته على أهمية الإدارة العليا في تطبيق الجودة وعلى التحسين المستمر لتخفيض التكلفة، كما قدم ثلاثيته المشهورة من أجل تحقيق الجودة والتي تبدأ بعملية التخطيط للجودة ثم الرقابة والمتابعة المستمرة للوصول إلى تحسين في عمليات الجودة للمنتجات والخدمات النهائية.

#### 4-5-أرمند فيغنوم (Armand Fiegnbaum):

هو أول من أرسى قاعدة أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الاولى على إدارة الإنتاج أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسئوليتها ثانوية، والهدف الأساسي لإدارة الجودة يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة أساسية قبل أن يكون منصبا على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها (راضي والعربي، 2016، ص67) والذي أكد على أن الجودة هي (الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسية والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون) (الكرخي، 2015، ص79).

ومن خلال استعراض الإطار الفلسفي للجودة الشاملة عند (Feigenbaum)، يمكن أن نلخص أهم مرتكزات هذا المدخل في الآتي:

أ-تقديم مدخل شامل للسيطرة على الجودة، بالتأكيد على العملية الإدارية ووضع نظام رقابي يعتمد على التصاميم المبتكرة والجديدة مع التأكيد على رقابة المواد الأولية.

ب- الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية والعمل على ترويح فكرة مشاركة جميع العاملين، والتركيز على ربط جودة الإنتاج بالعنصرين البشري والتكنولوجي(بوحروود، 2015، ص87).

-كايرو ايشيكاوا (Kaoru Ishikawa):

هو أحد أساتذة الهندسة بجامعة طوكيو والذي تقدم بمساندة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح فحواه أن تؤلف مجموعات صغيرة من العاملين تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بأعمالهم بهدف تحسين مستوى الأداء وتطويره مع مراعاة الجانب الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية وبالتالي إظهار عدد من التحسينات داخل المنظمة(راضي والعربي، 2016، ص64). وتظهر إسهاماته في كتابه المرسوم في عام 1985 أشار في كتابه إلى سبع أدوات للرقابة على الجودة وهي:

-خريطة باريتو

-مخطط السبب-النتيجة(يسمى مخطط عظم السمكة) الذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة،

وتحديد مصادر الخطأ أو القصور

-قوائم المراجعة أو الفحص

-المدرجات التكرارية

-خرائط التدفق

-خرائط الرقابة(الخليفة، 2019، ص67).

من أبرز مراحل مراقبة الجودة الشاملة التي اقترحها ايشيكاوا ما يأتي:

-العمل على إشراك جميع العاملين في المنظمة، في طرح المشكلات وحلولها.

-تكوين حلقات مراقبة الجودة، وتشجيع برامج حلقات الجودة، على المستوى العام للدولة ككل.

-التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.

-اقترح ايشيكاوا تحليلاً لأسباب المشاكل، أطلق عليها (عظم السمكة) وكذلك مخطط ايشيكاوا وهو

يستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة(حبشي، 2007، ص102).

كما تضمن مفهوم ايشيكاوا للضبط الشامل للجودة مبادئ أساسية هي:

1-الجودة أولاً وليس الأرباح قصيرة الأجل.

2-التوجه نحو الزبون وليس التوجه نحو المنتج.

3- العملية التالية هي الزبون.

4- تحطيم التعصب الإقليمي.

5- استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض.

6- استخدام الأساليب الإحصائية

7- احترام الإنسانية كفلسفة إدارية، المشاركة الكاملة للإدارة

8- الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل الوظائف (خميسي، 2020، ص 20)

لقد ساهم ايشيكاوا بشكل كبير في تفعيل مبادئ الجودة، حيث ركز على تطبيق مختلف الأساليب الاحصائية لضبط الجودة، كما انه يعتبر الأب الحقيقي لحلقات الجودة (Quality Circles) والذي اقترح أيضا مخطط "عظمة السمكة" الذي يسهل عملية تتبع شكاوي العمال، كما أكد على أهمية التعليم والتدريب والرقابة في الجودة، كلها ساهمت في تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

#### 5-5- جينيشي تاغوشي Genichi Taguchi:

عمل تاغوشي مستشارا لعدد من الشركات مثل فورد وآي.ب.أ.م لمساعدتهم على تطوير السيطرة الاحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى تاغوشي أن الضبط المستمر للألات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالا وأنه بدلا من ذلك يجب ان تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومحتمل لأداء شاق برغن التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء (لرقت، 2016، ص 163).

وقام أيضا باستحداث نظام يطور المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها وأضاف تاغوشي ثلاث مفاهيم تستهدف تحسين جودة العملية الإنتاجية والمنتج وهي:

-فاعلية الجودة.

-دالة عناصر الجودة.

-الجودة المستهدفة (عبد الرحمان، 2018، ص 66).

إن طريقة تحسين الجودة عند تاغوشي تشمل على الآتي:

-التصميم الجيد للعملية والمنتج، بشكل فعال يسهم في جودة المنتج أو الخدمة وتقليل التكلفة.

-تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضا مستمرا في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج (رزوق،

2018، ص 189).

لقد ركز تاغوشي أيضا على أهمية استخدام الطرق والأساليب الإحصائية في ضبط وتحسين الجودة، حيث تم استخدام مفهومي دالة الفقدان وخصائص التصميم والضوضاء (الضجيج) سواء كاني الضجيج

الداخلي والخارجي، كما ركز على أهمية تصميم النظام وتصميم المؤشرات وتصميم التفاوت المسموح به لتحقيق رضا المستهلك ومتطلباته.

### 5-6- فيليب كروسبي (Philip Crosby):

ركزت فلسفة (Crosby) لإدارة الجودة الشاملة على أهمية التزام الإدارة بالجودة ونشر الوعي بأهميتها وتدريب العاملين والتأكيد على التدريب المستمر وأن الجودة عملية مستمرة ولا تقتصر على مرحلة معينة من مراحل نمو المؤسسة باعتبارها عملية ليست لها نهاية، كما تشجع فلسفة (Crosby) لضمان تطبيق الجودة الشاملة على تحفيز العاملين من قبل الإدارة وتشجيعهم على الابتكار ووضع معايير واضحة لتقييم الأداء (اليحي، 2018، ص 41).

يتكون منهج كروسبي في الجودة من أربعة عشر مبدأ واستخلص من هذه المبادئ أربعة محاور تشكل ركيزة لنظريته في تحسين نوعية المنتج والتمثلة في:

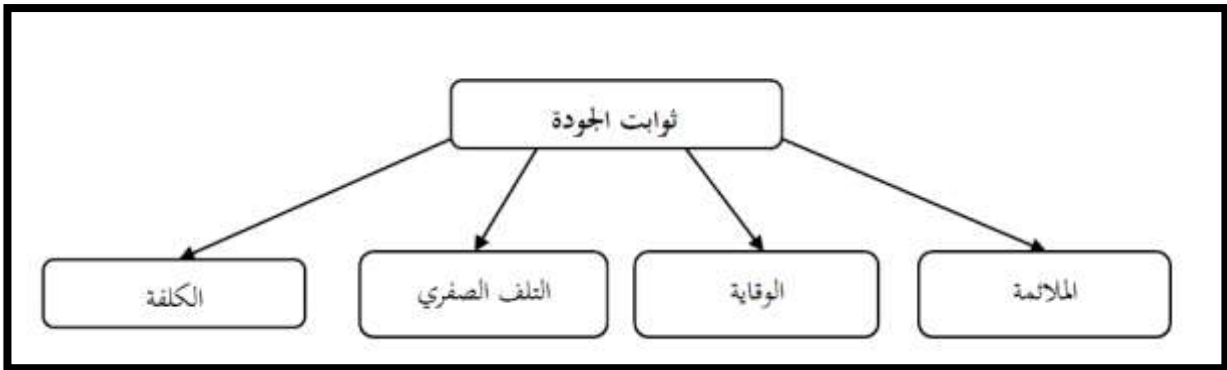
- المطابقة مع المتطلبات.

- الجودة تمكن من الرقابة عن طريق عمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة.

- أن شعار صناعة بلا عيوب هو معيار الأداء.

- أن تقليل عدم المطابقة هو مقياس لجودة الأداء (عبد الرحمان، 2018، ص 64). والشكل الموالي يمثل

ثوابت الجودة لكروسبي:



الشكل رقم(9) يمثل ثوابت الجودة لكروسبي

المصدر: (الطائي وقداة، 2008، ص 88)

ومن أهم المفاهيم التي جاء بها كروسبي كذلك ما يعرف ب"العيب الصفري" (Zero Defect) أي أن المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى

معيارية القيادات وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، وأن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها:

- أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية ووظيفية أخرى (الحبيب، 2019، ص95).

من خلال ما سبق يتضح أن كروسبي قد ركز على أهمية الجودة التي يتم قياسها من خلال التكاليف القليلة، كما أكد على أهمية معيار صفر خطأ أو العيب الصفري في العملية الإنتاجية لتحقيق جودة المنتج وفق المواصفات الموضوعية، كما أكد على دور التحسين المستمر وكذا الإدارة في تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وحسب رأسه فإن الإدارة هي المؤهلة الأولى عن نجاح أو فشل نظام الجودة، فهي التي تخلق مشاكل بالجودة ونظامها حسب رأيه.

#### 5-7- مالكوم بالدريج Malcom Baldrige:

يعد مالكوم بالدريج أول من نقل مفهوم الجودة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم لحين وفاته عام 1987 وأصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعة عندما أعلن رولند براون عام 1993 أن جائزة مالكوم بالدريج قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة (مدفوني، 2017، ص95).

يرى بالدريج أن الجودة الشاملة ما هي إلا ثورة على القديم وتغير شامل له وذلك بإرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبصورة مستمرة ودعم البيئة بتقديم كل مسببات المنفعة والابتعاد عن أي عمل يؤدي إلى الإضرار بها ويقوم هذا على المبادئ التالية:

1- توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجذوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على الدور الهام تطلع به الإدارة الوسطى والمباشرة.

2- ترابط خطط تحقيق الجودة واحتوائها على العناصر التالية:

- أهداف استراتيجية طويلة الأمد
- ثقافة تنظيمية جديدة
- تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي

3- إيجاد نظام المعلومات فعال يلبي الحاجة في الوقت المناسب مع الحرص على تحديث هذا النظام بشكل مستمر. (الكرخي، 2015، ص85)

4- إعادة تصميم العمليات في المؤسسة بما يحقق ما يلي:

- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في أداء الأعمال في المؤسسة
- التأكيد المتواصل على التحسين المستمر لجودة العمليات
- استخدام سجلات الوثائق لأغراض الرقابة والنظم التي تتوافق مع بيئة المؤسسة
- تصميم جميع العمليات وفق متطلبات ورغبات وحاجات العملاء
- -التأكيد على عدم حدوث الأخطاء في العمليات

5- تطوير الموارد البشرية بما يؤدي إلى:

- مشاركة العاملين في وضع خطط الجودة الشاملة
- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة
- الاهتمام بأن سلامة وصحة العناية بصحة وسلامة العاملين

6- إتباع أسلوب فعال لتقييم أداء العاملين في المؤسسة. إيجاد نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المتوقع في جميع العمليات بما يؤدي إلى مقارنة دقيقة بين مستوى جودة المنظمة وجودة الجهات الأخرى المشابهة (الكرخي، 2015، ص85).

تتوعد مبادئ وإسهامات رواد الجودة على اختلاف توجهاتهم إلا أنهم ركزوا على أهمية العملاء وتحقيق احتياجاتهم بالإضافة إلى مسؤولية تطبيق الجودة على الجميع لتحسين الأداء، كما ان عملية التحسين المستمر والتعليم والتدريب كمتطلبات أساسية لتحسين العمليات الإنتاجية بدلا من التركيز على الرقابة الدائمة للعملاء. ويمكن تلخيص أهم مقارنات أفكار علماء الجودة كالتالي:

الجدول رقم ( ) يمثل مقارنة بين مساهمات علماء الجودة الشاملة

بالدرج	ايشيكاوا	كروسبي	جوران	ديمنج	
+	+	+	-	+	القيادة
+	+	-	+	+	التخطيط الاستراتيجي
+	+	+	+	-	نظم المعلومات
+	+	+	+	+	إدارة الموارد البشرية
+	-	-	+	+	تصميم العمليات

+	+	+	+	-	قياس وتقييم الجودة
+	+	+	+	+	التركيز على العميل

المصدر: (السامرائي، 2007، ص108)

يتضح من خلال الجدول السابق أن نموذج بالدريج هو الأشمل وهذا لتركيزه على مختلف العمليات والأنشطة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والتي تزيد من فعاليتها وتحقيقها للأهداف مقارنة بالرواد الآخرين أين ركز كل واحد منهم على توجه معين ولم يشمل كل العمليات بصفة عامة تجسيدا لمبادئهم، وهذا ما يعكس اختلاف الباحثين في وجهات نظرهم حول متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وأهم الأسس والمعايير الواجب الاعتماد عليها بالمؤسسة.

#### المطلب الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لغرض تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة فإن الأمر يحتاج مراعاة المتطلبات التالية:

1-إعادة بناء ثقافة المؤسسة: حيث إن أي مظهر جديد في المؤسسة يستلزم إعادة تركيب ثقافتها بما يتلائم مع ثقافة ومعتقدات العاملين في المؤسسة وهذا يتطلب توفير البيئة الإدارية لتغيير الأساليب المعتمدة وربما يحتاج إلى إدخال مفاهيم ثقافية جديدة.

2-توفير تدريب فعال: حيث يتطلب التعامل مع مفاهيم الجودة تدريب ونوعية العاملين وتهيئتهم لتقبل الأفكار الجديدة والتحسب لاتجاهات المعاكسة للتغيير والوقوف على المخاطر المحتملة وذلك من خلال برنامج فعال للتدريب ويشمل المحاضرات والندوات والمؤشرات والدورات وورش العمل من أجل التوعية بمفاهيم الجودة...

3-الاستعانة بالخبرة: ويراد بذلك أن المؤسسة بإمكانها الاستعانة بخبرة أصحاب المشورة وبيوت الخبرة من أجل التغلب على المشاكل الناشئة أثناء تطبيق متطلبات الجودة وخاصة في بداية العمل بها. (الكرخي، 2015، ص52).

كما تشمل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة فيما يلي:

أ-القيادة الإدارية المتميزة التي تدعم عملية التحسين المستمر.

ب-التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين مع التطوير المستمر للطرائق

ج-الاتصالات الفعالة والتنسيق بين كافة الأنشطة.

د-ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظومات توكيد وضمن الجودة ومنها

الأيزو 9000 (الصرن، 2016، ص28).

ويمكن تلخيص المتطلبات فيما يلي:

- درجة التزام وتشجيع الإدارة العليا
- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين
- جودة ثقافة المنظمة هي مسؤولية الجميع
- مشاركة وتقويض جميع الموظفين
- التطوير المستمر من خلال أدوات تطبيق لجودة الخدمة
- الاعتماد على أنظمة الجودة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات الحواسيب(بن غربي وسعدي، 2021، ص348).

ويمكن القول أنه من أهم الركائز التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة هي مدى دعم الإدارة العليا واستعداد عمالها لعملية التغيير والتطوير التنظيمي، وهذا من خلال توفير البيئة التنظيمية والمناخية والثقافية المناسبة بالإضافة إلى استخدام قنوات اتصالية فعالة في توفير المعرفة والمعلومات المطلوبة، وتدريبهم عن طريق دورات مستمرة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتوضيح التعليمات والقرارات فيما يخص حقوق وواجبات العمال. كلها تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وتميز. ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي:



الشكل رقم(10) يمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من أهمية تطبيق الجودة الشاملة في الوحدات إلا أن هناك عدة عقبات تحول دون تحقيق التطبيق الصحيح والفعال لها كما مبين فيما يأتي:

- 1- ضعف التخطيط والتنسيق بين أهداف الجودة والعوائد المالية وذلك من خلال التركيز على الأرباح قصيرة الأجل وعد التركيز على الزبون واحتياجاته.
- 2- ضعف قنوات الاتصال داخل أقسام وفروع الوحدة الاقتصادية لرفع مستويات الأداء بشكل عام.
- 3- إن سياسات التحفيز والتشجيع تشوبها بعض نقاط الضعف المتمثلة بعدم تقدير جهود العاملين والمشاركين في عمليات تحسين جودة الخدمة أو المنتج وعدم إشراكهم بعملية التطبيق.
- 4- قلة الدعم المادي اللازم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وضعف الميزانيات المرصودة لها (الكروي، 2018، ص 657).

ويذكر (الفكيكي، 2012) أن من معوقات تطبيق نظام الجودة أيضا:

- 1- عدم توفر الدعم والمساندة المستمرة من القيادة الإدارية العليا لجهود تحسين الجودة.
- 2- تعامل القيادة الإدارية العليا مع الجودة لأغراض إعلامية ودعائية.
- 3- مقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمة والرغبة في المحافظة على ما هو مألوف.
- 4- عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة: أن تطبيق إدارة الجودة يحتاج إلى دراسة تحليلية لتحديد إيجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف وتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة (ص 103).

ويضيف جودة بأنه من أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة هي:

- 1- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- 2- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- 3- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير (الفضلي، 2017، ص 290).

نستنتج مما سبق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه عدة معوقات تعرقل التطبيق الفعال لهذه العملية ومن بينها معوقات إدارية كعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق القواعد والنظم الخاصة بالجودة وطبيعة

السياسات الداخلية للمؤسسات (المركزية في اتخاذ القرارات)، بالإضافة إلى المعوقات المالية والتي تصرف أموال قليلة على الجودة لا تكفي لتطبيقه، كما أن المعوقات الثقافية كعدم تبني ثقافة ومناخ تنظيمي يركز على مبادئ الجودة تؤثر على تطبيق الجودة، بالإضافة إلى المعوقات البيئية والتي تضم القوانين والتشريعات الواجب احترامها.

علاوة على ذلك، فإن ضعف في تدريب الكوادر والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات، وهذا النظام لا يمكن تفعيله دون وجود قنوات اتصالية فعالة، فالتأخر في إيصال المعلومات والمعارف يحول دون تحقيق العمال للأهداف في الوقت المناسب، كما أن نتائج تطبيق الجودة تظهر على المدى البعيد لكن أغلبية المدراء يتوقعون نتائج فورية هذا ما يؤدي إلى فشل تطبيق الجودة. لهذا وجب على المؤسسات اليوم استخدام المتطلبات الفعالة التي تساهم في تجسيد الجودة والابتعاد عن كل ما قد يعيق تسهيل عملية التغيير والتطوير في نظام الجودة.

ويمكن تلخيص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يمثل معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة

## المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو 9000

## المطلب الأول: تعريف نظام الأيزو:

كلمة إيزو ISO مشتقة من الكلمة الإغريقية إيزوس (ISOS) والتي تعني يساوي أو يعادل، وتحدد في أحيان كثيرة في بداية الكلام (ISO....) إذ تظهر في كلمات كهذه (Isobar) والتي تعني الخط الذي يساوي في الضغط البارومتري في فترة معينة، و (Isometric) والتي تعني متعادل أو متساوي القياس، وإن التفكير في التساوي إلى القياس قاد لاختيار الأيزو كاسم للمنظمة، إذ أنه من السهولة إتباعه، وفي 24 من ديسمبر 1946 اجتمع 64 مندوب من 25 دولة في لندن لتدرس أمر إنشاء منظمة دولية، يجب أن يكون هدفها تسهيل التنسيق والتميط الدولي للمواصفات الصناعية، وقد أصفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وأقرت الجمعية العامة النظام الأساسي الأيزو، وقواعد عملها بالإجماع، وتقرر أن تبدأ العمل رسميا حالما توافق 15 لجنة وطنية على شروطها وتم استلام أمانة السر المركزية المؤقتة لهذه المواصفات في 23 فبراير 1946 (بومناد، 2014، ص 83).

كما تتشكل كلمة الإيزو ISO من الحروف الثلاث الأولى للكلمات International Standarization Organisation وترجمتها "المنظمة الدولية للتقييس" أو "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي" وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، وذلك من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتضم هذه المنظمة ممثلين عن معظم دول العالم (هاشم وطه، 2017، ص 81). فهذه المواصفات تركز بالدرجة الأولى على قياس الجودة ضمن سلسلة مقاييس أو معايير تمنح للمؤسسات التي تتوفر على هذه المعايير.

وقد عرف نظام إيزو 9001 على أنه مجموعة من المقاييس المتعلقة بالتسيير النوعي للمؤسسات من الناحية المالية والإدارية وتمثل كقاعدة أو بالأحرى منهاج للتسيير الموحد، كما يعتبر هذا المنهاج جد أساسي وضروري لعدة قطاعات بما فيه قطاع الصناعة التقليدية والحرف، ومن جهة أخرى يعتبر فرصة لترشيد التسيير والتعلم في مواجهة العراقيل والمشاكل (هوان وآخرون، 2019، ص 159).

كما تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة، وهي القدرة التي يتضمنها المخرج (-out put) (المنتج أو الخدمة) من صفات كمية ونوعية تحقق إرضاء العميل بالإضافة إلى ما تتضمنه من انخفاض نسبة العيوب، والتلف الفاقد، وإعادة التشغيل والحاجة إلى الاختبارات، والتفتيش، وبهذا تصبح هي النجاح في تنمية المخرجات، وتحسينها باستمرار بما تعني من أشياء مختلفة لكل عنصر أو نظام

للمنتج أو الخدمة (صادقي ومعاش، 2019، ص23). من خلال مما سبق، يمكن القول بأن مواصفات الايزو تعتبر من أهم المواصفات المكتوبة والصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات، والتي يتم من خلالها تقييم ومتابعة تطبيق نظم إدارة الجودة داخل المؤسسات، لتحقيق الجودة من المراحل الأولى للإنتاج إلى مرحلة ما بعد البيع قصد تحقيق رضا الزبائن.

### المطلب الثاني: تصنيفات معايير الايزو:

تصنف شهادات الجودة بصفة عامة والتي يمكن أن تحصل عليها المنظمات إلى ثلاث أنواع:

1-شهادات عن جودة النظام، مثال ISO9000:2000

2-شهادات عن جودة المنتجات، مثال ISO12119, AOC

3-شهادات عن جودة المستخدمين وذلك بالنظر إلى مؤهلاتهم وإمكانياتهم المهنية مقارنة بالمعايير

الموضوعة، مثال EN45013, ISO17024 (بودي وسليمان، 2011، ص82).

أما عن معايير الايزو فهي عبارة عن مجموعة من السلاسل أهمها سلسلة الايزو 9000 والايزو 10011 واللذان يمثلهما في الشكل الموالي:

ISO8402

مصطلحات الجودة

ISO9000-1

مفاهيم وإرشادات

ISO9004	نماذج تأكيد الجودة	تقنيات الجودة
ISO9004-1	ISO9001	ISO9000-2
ISO9004-2	ISO9002	ISO9000-3
ISO9004-3	ISO9003	ISO9000-4
ISO9004-4		ISO10011-1/2/3

الشكل رقم ( ) يمثل هيكل معايير الايزو 9000 والايزو 10011

المصدر: (بوزيان، 2015، ص133)

وفيما يلي شرح لكل معيار على حدة:

-سلسلة الايزو9000: إن معيار ISO9000 هو معيار خاص بإدارة وضمان (أو توكيد) الجودة، ويتجزأ إلى المعايير الأربعة التالية:

1-ISO9000 : وهو عبارة عن مفاهيم وإرشادات لحسن اختيار واستخدام معايير الايزو.

2-ISO9000 : ويحتوي على إرشادات تطبيق كل من ISO9001 وايزوISO9002 وايزو ISO9003

3-ISO9000 : ويحتوي على إرشادات تطبيق ISO9001 في التطوير ووضع وصيانة البرمجيات.

4-ISO9000 : وهو دليل لتسيير برنامج ضمان وتأكيد التشغيل(بوزيان، 2015، ص133).

وتتكون المواصفات القياسية الدولية ISO9000 من خمس مواصفات ذات علاقة بإدارة وتأكيد الجودة وهي:

1-المواصفة الأولى ISO9000: وهي دليل يتضمن سبل التطبيق كل من ISO9001 و ISO9002 و ISO9003.

2-المواصفة الثانية ISO9001: وتشمل كل ما يجب مراعاته في نظام الجودة في المؤسسات الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع وتشمل 20فقرة من فقرات الجودة، حيث تظهر بشكل جلي في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي يعتبر محوريا للزبائن الذين يرغبون في الحصول على منتجات بدون عيوب.

3-المواصفة الثالثة ISO9002: تشمل نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي ينحصر عملها على الإنتاج والتكيب دون أن يشمل التصميم أو خدمة ما بعد البيع وتضم 18فقرة من فقرات الجودة.

4-المواصفة الرابعة ISO9003: وتشمل هذه المواصفات المؤسسات التي ليست بحاجة لنظم جودة شاملة لكونها لا تعمل في حقل الإنتاج أو تقديم الخدمة، بل ينحصر عملها على الفحص والتفتيش والاختيار، للسلع أو الخدمات التي ترد إلى المؤسسة جاهزة من مؤسسات تطبيق نظام الجودة الشاملة.

5-المواصفة الخامسة ISO9004: وتقتصر هذه المواصفات على تحديد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد في تحديد كيفية تطبيق الجودة، وبهذا فهي تختلف كلية عن المواصفات ISO9001 و ISO9002 و ISO9003 حيث تتضمن المواصفة 9003 صيغة تعاقدية تشمل التزام المجهز أو

المصنع تجاه العميل، وتفرض هذه الصفة التعاقدية الحصول على شهادة، أما المواصفة 9004 فهي استرشادية لا غير (الكرخي، 2015، ص105). ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(6) يمثل محتويات سلسلة المواصفات القياسية الايزو 9000

التسلسل	متطلبات المواصفة القياسية الايزو 9000	9001	9002	9003
1	مسؤولية الإدارة	×	×	×
2	نظام الجودة	×	×	×
3	مراجعة العقد	×	×	-
4	ضبط التصميم	×	-	-
5	ضبط الوثائق والمعلومات	×	×	×
6	المشتريات	×	×	-
7	ضبط المنتج المورد من الزبون	×	×	-
8	تمييز المنتج وتبعية	×	×	×
9	ضبط العمليات	×	×	-
10	التفتيش والاختبار	×	×	×
11	ضبط ومعايرة أجهزة القياس	×	×	×
12	حالة التفتيش والاختبارات	×	×	×
13	ضبط المنتجات غير المطابقة	×	×	×
14	الإجراءات التصحيحية والوقائية	×	×	-
15	المنولة والتخزين والتغليف والتسليم	×	×	×
16	ضبط سجلات الجودة	×	×	-
17	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	×	×	×
18	التدريب	×	×	×
19	الخدمة	×	-	-
20	الأساليب الإحصائية	×	×	×

المصدر: (بن سعيد وعلماوي، 2014، ص104)

وبالنسبة للإصدار الأخير لسنة 2015 فإن ما حصل من تغيير في مواصفة ISO9000:2015 هو تغيير البنود من 8 بنود إلى 10 بنود، وبروز عدة مصطلحات جديدة (مصطلح معلومات موثقة بديلا عن الوثائق والسجلات، مصطلح مزود خارجي External Provider بدلا من مورد Supplier ، مصطلح قابلية التطبيق Applicability بدلا من الاستثناء Exclusion)، واختفاء بعض المصطلحات والمفاهيم من الإصدار القديم ايزو 9001:2008 (مصطلح دليل الجودة، ومصطلح ممثل الجودة). (بن عيسى، 2019، ص61).

إن هذه المعايير وعلى اختلافها تخضع دائما للتجديد أو التعديل من طرف الهيئات العالمية الخاصة بإصدار معايير جديدة وفقا للقوانين، والتي تأخذ بعين الاعتبار انتقادات وملاحظات المواصفات السابقة والعمل على تعديلها وتطويرها نحو الأفضل بما يحقق التحسين المستمر للجودة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000:

هناك الكثير من يخلط بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة و ISO9000 ويعتبرهما شيئاً واحداً ويحملان نفس المعنى، إلا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً عن ISO9000، وقبل توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذين المفهومين لا بد من معرفة ما يلي:

-إن الايزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة.

-إن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى امكانية الحصول على الايزو حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها امكانية الحصول على الايزو.

-إن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

-على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما.  
-أن الاختلافات وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصوراً معيناً في نظام الايزو فهذا النظام يوفر معياراً مهماً للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لضمان وتوكيد الجودة وبالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (حميدي، 2014، ص76).

### 3-1- أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000:

تم طرح العديد من التساؤلات من قبل الباحثين حول أهم نقاط الاختلاف بين هذين المفهومين، وسنوضحها في النقاط التالية:

1-تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع الزبون في حين أن المؤسسات التي تطبق استراتيجية الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر والمستمر مع الزبون من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها.

2-يمكن اعتبار نظام الايزو خطوة أولى لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لأنها الأشمل والأعم من الايزو.

3-المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو تطبق نفس المعايير والقواعد أي متماثلة عكس المؤسسات التي تطبق استراتيجية فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب اختلاف أبعادها(كيلاني، 2016، ص59).

4-عدم وجود اتفاق بين الخبراء وعلى رأسهم رواد الجودة حول نموذج واحد لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن وجود عدة جوائز لها مثل جائزة Deming وجائزة Malcom Baldrige وجوائز أخرى بمعايير مختلفة لمنحها دليل على عدم الاتفاق هذا، وهذا على خلاف مواصفة ISO9001 والتي تعبر عن نموذج موحد لمتطلبات أنظمة إدارة الجودة متفق عليه عالميا.

5-ليست إدارة الجودة الشاملة منهجا محددًا بدقة وسلسلة من الأعمال المتتابعة، مثلما هي مواصفة ISO9001 التي تعتبر سلسلة من الإجراءات التي يجب تنفيذها ومجموعة من المتطلبات التي يجب الوفاء بها(مداح، 2021، ص63).

6-تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب في حين تركز معايير الايزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعا من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية.

7-تهدف المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها وخدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. (مراتي، 2019، ص60).

ويمكن تلخيص أهم الفروق بين هذين المفهومين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(7) يمثل أهم الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

العناصر	الايزو 2008-9001	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل	-ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل -معالجة شكاوي العملاء -متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته	-إرضاء العميل هي أولوية الأولويات -تتبع وفهم ما يريده العميل باستمرار -دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل -قياس رضا العميل وإجراء مقارنات

مع المنافسين باستمرار		
<p>-وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة</p> <p>-توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة، وتشجيع مبادرات العاملين</p>	<p>-وضع سياسة وأهداف الجودة</p> <p>-توفير الموارد الضرورية</p> <p>الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة</p>	<p><b>القيادة</b></p>
<p>-الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر</p> <p>-التأكد والحرص من أن كل فرد المؤسسة يعرف أهدافها</p> <p>-المشاركة الكاملة للأفراد</p>	<p>-تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل</p> <p>-تدريب وتأهيل الأفراد</p> <p>-التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات</p>	<p><b>مشاركة الأفراد</b></p>
<p>-الفهم والتحليل والتعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر</p>	<p>العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام</p>	<p><b>العمليات</b></p>
<p>-القيام بقياس الأداء باستمرار ووضع أهدافا لها لتقييم التحسينات</p> <p>-إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد</p> <p>-المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها</p>	<p>تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق والمراجعات</p>	<p><b>التحسين المستمر</b></p>
<p>اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك</p>	<p>اتخاذ القرارات بناءا على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات</p>	<p><b>اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق</b></p>
<p>-إقامة علاقات استراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات</p> <p>-الاشتراك في الخطط المستقبلية</p>	<p>-تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين</p> <p>-تقييم الموردين حسب قدرتهم على</p>	<p><b>العلاقات مع الموردين</b></p>

تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة
---

المصدر (صالحاوي وحامدي، 2021، ص300)

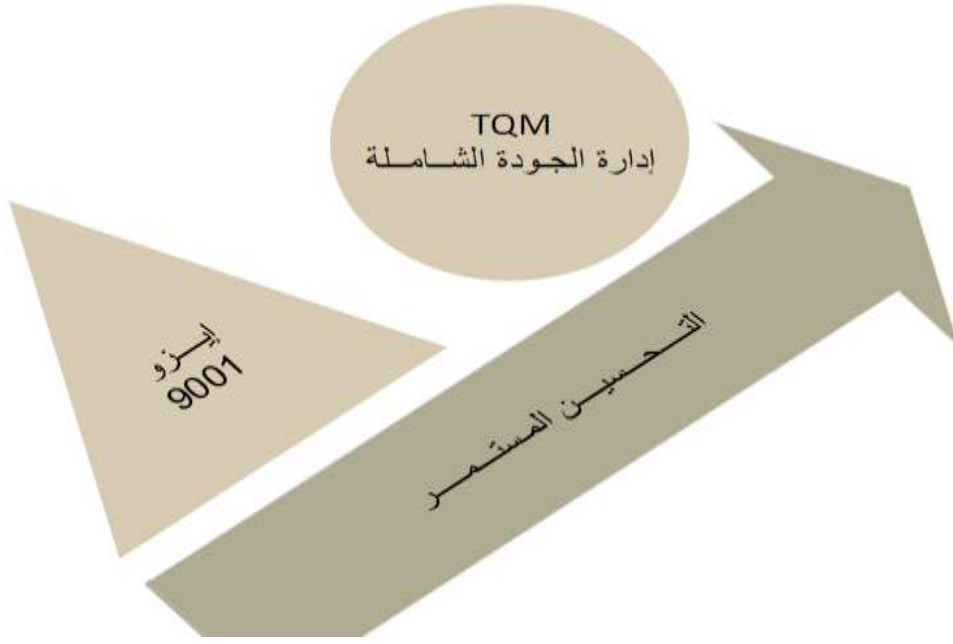
ويمكن تلخيص أهم الفروق في أن الحصول على شهادة الايزو ليسا هدفا وإنما وسيلة تستخدمها المؤسسات الناجحة التي تسعى إلى التميز، فنظام إدارة الجودة الشامل أعم وأشمل من الايزو لكنها ضرورية للمؤسسات الحصول على الشهادة كخطوة أولية نحو تطبيق منهجية وسياسة إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما يفسر التكامل بين المفهومين وسيتم توضيح ذلك من خلال تحليل أوجه التشابه بينهما كالتالي:

### 3-2- أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000:

إن الشركات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسجل نفسها للحصول على شهادة المواصفات الدولية إيزو9000، لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على إضافة صفة الرسمية على أنظمة جودتها، أما بالنسبة للشركات المتحصلة على شهادة إدارة الجودة إيزو9000 فإن هذه الشهادة تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تكون كخطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العمال والتحسين المستمر والتركيز على الزبون (سعدية وآخرون، 2020، ص42).

أي أن شهادة الايزو تساعد المؤسسات على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال إضفاء الرسمية أكثر على مدى جودتها، على اعتبار أنها خطوة مهمة لتجسيد تطبيق الجودة. وهذا يعتبر بمثابة تحفيز للمؤسسات التي تسعى نحو التميز والتطوير التنظيمي إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة منذ بدايتها والعمل على تطبيقها لكي تتوافق مع معايير مواصفات الايزو لتحقيق التحسين المستمر.

ورغم حصول معظم المنظمات الأوروبية على شهادة المطابقة، إلا أنها لم تحقق الفعالية في الأداء العام ولا النجاح في التسيير ولا التحكم الجيد في العمليات التشغيلية، وهو ما يفسر تراجع حصصها السوقية (انخفاض مبيعاتها وتراجع عدد المستهلكين في السوق العالمي وحتى المحلي) مقارنة بالنجاح القوي الذي حققتها المنظمات اليابانية والأمريكية. ويوضح لنا Jean Brillman هذا الوضع فيما يلي: "إن الحصول على أول شهادة مطابقة، يمنح المؤسسة الشجاعة والشعور بالثقة والتطلع لمستقبل أفضل لأنها استطاعت رفع التحدي، الذي يمكن العمال من الالتحام والتحفيز أكثر" (فنتازي، 2011، ص236). ويمكن تلخيص العلاقة بينهما في الشكل الموالي:



الشكل رقم (13) يمثل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام ايزو 9000

المصدر: (مراتي، 2019، ص59)

إذن بالرغم من الاختلافات المتباينة بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو، هناك نقاط التقاء كثيرة ذكرها الباحثون تعزز من أهمية الايزو كخطوة أولية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف هذه الاخيرة إلى الحصول على شهادة الايزو لإرضاء زبائننا من خلال تقديم منتجات وخدمات تطابق المعايير ومواصفات العالمية، وتضمن مكانتها في السوق في ظل شدة المنافسة اليوم.

## خلاصة:

- نظرا للفوائد والميزات العديدة التي يقدمها نظام إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات أصبح ضروريا الاعتماد عليه إن لم نقل إلزاميا لكل مؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح.
- ومن خلال هذا الفصل النظري الخاص بإدارة الجودة الشاملة، اتضحت لنا النقاط التالية:
- يرتكز مفهوم الجودة على مدى مطابقة المنتج لاحتياجات ورغبات العملاء واختلافه حسب الجهة المستفيدة منه(زبائن، منتج، مجتمع...).
  - تتبع أهمية الجودة على كل من المؤسسة والزبائن في الوقت نفسه.
  - يتم استخدام عدة أدوات إحصائية لمراقبة الجودة وتحسين العمليات(كمخطط السبب والأثر، مخطط باريتو، مخطط الاتجاه، العصف الذهني، ستة سيغما...).
  - تنوع تعريف إدارة الجودة الشاملة(استراتيجية، منهج، ثقافة، نظام، مدخل إداري...).
  - يتطلب تجسيد إدارة الجودة الشاملة عدة خطوات متسلسلة ومجموعة من المستلزمات والمتطلبات التي تسهل تطبيقها.
  - وجود علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة والايزو9000.

A stylized grey scroll with rounded corners and a vertical strip on the left side. The scroll is centered on a white background with a double-line border. The Arabic text is written in a bold, black, calligraphic font.

الجانب  
التطبيقي

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- حدود الدراسة

3- المنهج المستخدم

4- مجتمع الدراسة و عينته

5- أدوات جمع البيانات

6- اختبار اعتدالية التوزيع

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### خلاصة

**تمهيد:**

بعد التعرف على موضوع الدراسة وتحديد جزئياته النظرية والأدبية بالإضافة إلى الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة)، يأتي هذا الفصل العملي لإسقاط ما تم دراسته نظريا في الواقع الميداني، من خلال تخصيص فصل كامل من أجل إعطاء عمق أكبر للدراسة عمليا، وذلك بالقيام بكل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية وتحليل كافة الخطوات المنهجية المتسلسلة التي يتم إتباعها في هذه الدراسة.

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أهم خطوة في البحث العلمي، لما توضحه كلمة أولية حول محتوى الموضوع، والتقرب من مجتمع الدراسة وضبط نوع العينة وكيفية اختيارها، وكذا المنهج المناسب للدراسة وأدوات جمع البيانات، فهي تعطي للباحث تصورا لكيفية إجراء وسير الدراسة. وهناك نوعين من الدراسة الاستطلاعية: (زرواتي، 2008، ص23)

أ-الدراسة الاستطلاعية النظرية: وفيها يقوم الباحث بزيارات إلى مختلف المكتبات بغية إلقاء نظرة على المراجع الخاصة ببحثه النظري، أو الخاصة ببعض المحاور النظرية في بحثه.  
ب-الدراسة الميدانية: وفيها يقوم الباحث بتنظيم زيارات إلى ميدان الدراسة، للإطلاع على ميدان دراسته، إن كان بحثه كله ميداني، أو أن يطلع على الجانب الميداني الذي يخص بعض محاور دراسته الميدانية.

**1-1: أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

- هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:
- التعرف على ميدان تطبيق الدراسة.
- معرفة الإجراءات الواجب اتخاذها لتسهيل تطبيق الدراسة.
- معرفة الوقت اللازم والمستغرق لإجراء الدراسة.
- تحديد مدى صلاحية أدوات جمع البيانات لمجتمع البحث.
- توضيح الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- بيان مدى فهم عينة الدراسة لعبارات الاستبيان.
- تحديد أهم العراقيل أو الصعوبات التي قد تواجه الباحث وتقاديرها أثناء الدراسة الأساسية.

**1-2: إجراءات الدراسة الاستطلاعية:**

- وخلال الدراسة الاستطلاعية، تم القيام بالإجراءات التالية:
- استكمال كل الإجراءات الإدارية للنزول إلى الميدان واستلام رخصة قبول إجراء الدراسة وبطاقة الدخول إلى المؤسسة.
- كان النزول الأول إلى ميدان الدراسة بتاريخ 22ديسمبر 2019، بعد التحديد الفعلي لموضوع الأطروحة بهدف التعرف على المؤسسة عن كثب.

-القيام بزيارات ميدانية أولية بالمؤسسة المينائية بسكيدة قصد التعرف على مجتمع البحث وخصائصه، والاحتكاك المباشر بالعمال.

-التوجه إلى مصلحة المستخدمين بمديرية الموارد البشرية من أجل جمع بعض الوثائق والمعلومات

الإدارية المتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل (انظر الملحق رقم 1)

-كان التفاعل والاحتكاك بالعمال واضحا أكثر خلال القيام بدراسات وبحوث مصغرة (مداخلات ميدانية، مقالات) أسهمت بشكل كبير في زيادة المعارف الخاصة بالباحثة.

### 1-3: عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة استطلاعية مقدرة ب40 عامل من 4مديريات من لأصل 300 عامل، تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة. وتتضمن اختيار العينة على أساس فترات منتظمة من إطار المعاينة وهذا يعني أنه للحصول على العينة المنتظمة لا بد من توفر إطار للمعاينة أي قائمة تحوي كامل المجتمع مرتبة بطريقة ما. (النجار وآخرون، 2010، ص112). حيث تم تقسيم  $8=40/300$  وبعدها تم اختيار رقم أقل من 8 وهو 5 أي نختار العامل رقم 5 وكل مرة نضيف 8 ونختار من القائمة الاسمية بالترتيب (5-13-21-29-37-45-53-61-69-77-85-93-101-109-117-125-133-141-149-157-165-173-181-189-197-205-213-221-229-237-245-253-261-269-277-285-293-300).

### 1-4: أداة عينة الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت أداة الدراسة في استبيان صمم ليشمل ثلاث محاور أساسية، المحور الأول يقيس إدارة المعرفة من خلال أبعاده الأربعة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المحور الثاني فيقيس إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعاده (دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، التحسين المستمر، تمكين العاملين)، أما المحور الثالث جاء للبحث عن المتغيرات الشخصية للدراسة (انظر الملحق رقم 3)، كما استخدم سلم ليكرث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) والتي كانت أوزانه (1، 2، 3، 4، 5).

1-5 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

1-5-1-1 نتائج الكشف عن بعد توليد المعرفة في المؤسسة:

الجدول رقم(8) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد توليد المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة										البنود	البعد
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
0,69	4,35	/	0	/	0	12	5	40	16	47	19	-يتم إشراك العمال في دورات تدريبية لتطوير معارفهم	توليد المعرفة
						12,5	5	40%	16	47,5	19		
1,10	3,95	/	0	15	6	17	7	25	10	42	17	-تساعد المؤسسة عمالها على إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم	
						17,5	7	25	10	42,5	17		
0,83	3,62	/	0	12	5	22	9	55	22	10	4	-تستقطب المؤسسة الكفاءات المتميزة استنادا إلى معيار الجانب المعرفي	
						22,5	9	55	22	10	4		
0,62	4,15	/	0	/	0	12	5	60	24	27	11	-تنظم المؤسسة جلسات حوارية لتشجيع الأفكار الإبداعية	
						12,5	5	60	24	27,5	11		
0,58	4,01											المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يوضح استجابات المبحوثين حول بنود بعد توليد المعرفة، نلاحظ أن استجابات الأفراد حول البند الأول كانت بنسبة 47,5% للاستجابة ب"موافق بشدة"، في حين قدرت نسبة الاستجابة ب"موافق" 40% ثم تليها نسبة 12,5% للاستجابة "محايد"، أي أن أكبر نسبة استجابة كانت ب"موافق بشدة"، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند ب4,35 وذلك بانحراف معياري قدره 0,69 وهو ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية وذلك بإشراك العمال في البرنامج والمحتوى التدريبي قصد زيادة مكتسباتهم ومعارفهم الخاصة. أما فيما يخص البند الثاني، فقد كانت أكبر استجابة ل"موافق بشدة" بنسبة 42,5% ثم نسبة 25% للاستجابة ب"موافق"،

تليها نسبة 17,5% للاستجابة ب"محايد" أما الاستجابة "معارض" فقد كانت بنسبة قدرها 15%، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البند مقدر ب3,95 بانحراف معياري قدره 1,10، وهي تدل على درجة موافقة عالية في استجابات أفراد العينة حول محتوى العبارة الثانية، وهو يدل على أن المؤسسة تسمح لعمالها بإكمال دراستهم في الجامعة وتشجعهم على ذلك لما لها من فوائد متعددة تعود على العامل بزيادة معارفه من جهة والمؤسسة بتحقيق أهدافها من جهة ثانية. فيما يخص البند الثالث، فقد كانت أكبر استجابة ل"موافق" بنسبة قدرها 55% تليها استجابة "محايد" بنسبة 22,5% ثم نسبة 12,5% للاستجابة ب"معارض" وأخيرا نسبة 10% للاستجابة ب"موافق بشدة"، كما قدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب3,62 وبانحراف معياري قدره 0,83 وهي تدل على درجة موافقة عالية من طرف العمال على أن المؤسسة تعتمد في سياستها على استقطاب كفاءات متميزة ذات نوعية بما تمتلكه من قدرات وإمكانات معرفية تأهلهم لشغل منصب العمل داخل المؤسسة. أما بالنسبة للبند الرابع، كانت أكبر نسبة استجابة ل"موافق" بنسبة قدرها 60% ثم تليها نسبة 27,5% للاستجابة ب"موافق بشدة" أما استجابة "محايد" فقد كانت بنسبة قدرها 12,5% وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند ب4,15 وبانحراف معياري قدره 0,62، وهو ما يشير إلى أن العمال موافقون بدرجة عالية على أن المؤسسة تستخدم في سياستها الداخلية جلسات حوارية بين العمال كطريقة للعصف الذهني بهدف إتاحة الفرص لهم على إبداء الآراء والأفكار ومحاولة تجسيدها وهذا ما من شأنه أن يزيد من إبداعهم في العمل.

وبالنسبة لبعث توليد المعرفة ككل، فقد كان المتوسط الحسابي لمجموع الاستجابات الكلية ب4,01 وبانحراف معياري قدره 0,58 ما يشير لدرجة موافقة عالية في إجابات أفراد العينة حول بنود بعد توليد المعرفة، وهو يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توليد المعرفة لدى العمال بداية من عملية استقطاب الأكفئ إلى عقد دورات وجلسات حوارية لمناقشة تجاربهم وأفكارهم، وتتعدى ذلك إلى استكمال المشوار الدراسي الجامعي لهم لزيادة الرصيد المعرفي باعتبار الجامعة من أهم مصادر المعرفة.

1-5-2- نتائج الكشف عن بعد تخزين المعرفة في المؤسسة:

الجدول رقم (9) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد تخزين المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة										البنود	البعد
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
0,53	4,15	/	/	/	/	7,	3	22	9	70	28	-تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب	تخزين المعرفة
0,71	3,27	/	/	/	/	15	6	42	17	42	17	-يتم تحديث المعلومات وتسجيلها بهدف الاستفادة منها	
0,36	4,15	/	/	/	/	/	/	15	6	85	34	- تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق المكتوبة.	
0,32	4,19											المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أكبر التكرارات والنسب المئوية في البند الأول كانت للاستجابة بـ"موافق بشدة" بنسبة قدرها 70% تليها نسبة 22% للاستجابة بـ"موافق"، أما استجابة "محايد" فقد جاءت بنسبة قدرها 7,5% وهذا وكان المتوسط الحسابي مقدر بـ 4,15 وانحراف معياري قدره 0,53 وهو ما يشير لدرجة موافقة عالية في إجابات أفراد العينة حول البند الأول، وهو يدل على استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الحواسيب كتقنية لحفظ وتخزين المعرفة لديها. أما البند الثاني، فقد كانت أكبر استجابة بالتساوي بين كل من "موافق بشدة" و"موافق" بنسبة قدرها 42,5% ثم تليها نسبة 15% لاستجابة "محايد"، كما قدر المتوسط الحسابي بـ 4,27 وانحراف معياري قدره 0,71 وهي درجة موافقة عالية جدا، حيث يرى العمال أن المؤسسة تقوم بحفظ وتحديث المعلومات المخزنة وتسجيلها لتسهيل العودة إليها. أما البند الثالث، فقد كانت أكبر استجابة بنسبة 85% لصالح استجابة "موافق بشدة" تليها نسبة 15% لصالح استجابة "موافق"، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,15 وانحراف معياري قدره 0,36

وهي درجة عالية من الموافقة على أن المؤسسة تستخدم نظام توثيق المعلومات يعتمد على الوثائق المكتوبة كالسجلات وليس فقط بالحواسيب. أما فيما يخص استجابات أفراد العينة حول بعد تخزين المعرفة نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجموع الاستجابات قد كان 4,19 بانحراف معياري قدره 0,32 وهي درجة موافقة عالية على بنود البعد ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى حفظ وأرشفة كل معلوماتها باستخدام وسائل متعددة سواء كانت إلكترونية(حواسيب) أو وثائق وسجلات(مكتوبة) تسهل تنظيم المعرفة المتوفرة للعودة إليها وقت الحاجة.

### 1-5-3- نتائج الكشف عن بعد مشاركة المعرفة في المؤسسة:

الجدول رقم(10) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد مشاركة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة										البنود	البعد
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
0,73	4,15	/	/	/	/	20	8	45	18	35	14	يتشارك العمال في النقاشات حول العمل	مشاركة المعرفة
0,50	4,57	/	/	/	/	/	/	42	17	57	23	- تعد مشاركة المعرفة المتعلقة بطرق العمل من الأساسيات التي تساعد على إثراء الأفكار.	
0,59	4,40	/	/	/	/	5	2	50	20	45	18	- تدعم المؤسسة مشاركة المعرفة بين العمال	
0,74	4,37	/	/	/	/	15	6	32	13	52	21	يساعد العمال بعضهم في إيجاد حلول لمشاكل العمل بتوظيف المعارف التي يمتلكونها	
0,43	4,37											المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، أن نسبة ما يقارب ب 45% من أفراد العينة أجابوا ب"موافق" على البند الأول، أما نسبة 35% فجاءت باستجابة "موافق بشدة" في حين كانت استجابة "محايد" ب20%، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,15 وبانحراف معياري قدر ب0,73 وهي درجة عالية من

الموافقة. أما البند الثاني فقد كانت أكبر نسبة استجابة لـ "موافق بشدة" بنسبة 57,5% تليها نسبة 42,5% لاستجابة "موافق"، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4,57 وبانحراف معياري قدره 0,50 وهي درجة عالية جدا، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية التشارك المعرفي كعامل أساسي لإثراء الأفكار في طرق وإجراءات العمل. أما البند الثالث فقد كانت استجابات أفراد العينة بـ "موافق" بنسبة قدرت بـ 50% تليها استجابة "موافق بشدة" بنسبة قدرها 45% ثم نسبة 5% لاستجابة "محايد"، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,40 وبانحراف معياري قدر بـ 0,59 وهذا ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن المؤسسة تدعم وتساند عملية التشارك المعرفي بين العمال. في حين جاء البند الأخير بنسبة استجابة قدرت بـ 52,5% بـ "موافق بشدة" تليها استجابة "موافق" بنسبة 32,5% وأخيرا استجابة "محايد" بنسبة 15% وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,37 وبانحراف معياري 0,74 وهي درجة عالية جدا من الموافقة على البند الأخير. أما استجابات أفراد العينة على بنود بعد مشاركة المعرفة ككل، فكانت بمتوسط حسابي قدره 4,37 وبانحراف معياري قدره 0,43، وهي درجة عالية جدا من الموافقة تدل على أن أفراد العينة مدركون لأهمية التشارك المعرفي فيما يخص إجراءات وطرق العمل وحل المشاكل، من خلال النقاشات والجلسات الحوارية، كما أن المؤسسة تساند عملية التشارك المعرفي بين العمال وذلك بعقد الجلسات الحوارية باستمرار لإثراء المعارف بأفكار جديدة.

1-5-4- نتائج الكشف عن بعد تطبيق المعرفة في المؤسسة:

الجدول رقم(11) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد تطبيق المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة										البند	البعد
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
0,86	4,22	/	/	7,	3	5	2	45	18	42	17	-تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في كيفية تطبيق المعرفة في مناصب عملهم	تطبيق المعرفة
0,63	4,40	/	/	/	/	7,	3	45	18	47	19	-تحرص المؤسسة على تجسيد مقترحات العمال في أرض الواقع.	
0,59	4,40	/	/	/	/	5	2	50	20	45	18	- تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العمال لما تعلموه من معارف في عملية التدريب	
0,40	4,34											المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن استجابة أفراد العينة حول البند الأول جاءت بنسبة 45% ب"موافق" تليها نسبة 42% باستجابة "موافق بشدة" أما استجابة "معارض" فكانت بنسبة 7,5% وأخيرا استجابة "محايد" بنسبة 5%، وكان المتوسط الحسابي مقدر ب4,22 وانحراف معياري قدره 0,86 وهذا يدل على موافقة عالية جدا على محتوى البند. أما البند الثاني، فقد كانت أكبر استجابة "موافق بشدة" بنسبة 47,5% تليها "موافق" بنسبة 45% ثم استجابة "محايد" ب 7,5% وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,40 وانحراف معياري مقدر ب0,63 وهي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على البند الثاني، فيما يخص البند الثالث، فقد كانت نسبة 50% استجابة أفراد العينة ب"موافق" تليها استجابة "موافق بشدة" بنسبة 45% ثم "محايد" بنسبة 5%، أما المتوسط الحسابي فقد كان مقدر ب4,40 بانحراف معياري مقدر ب0,59 وهي أيضا درجة موافقة عالية جدا.

أما استجابات أفراد العينة على بنود بعد تطبيق المعرفة ككل، فقد كان المتوسط الحسابي للبعد مقدر ب4,34 وبانحراف معياري يقدر ب0,40 وهي درجة موافقة عالية جدا، تدل على أن المؤسسة تعمل على تطبيق المعرفة في ميدان العمل بمنح العمال الحرية في كيفية تطبيق المعرفة، وتجسيد مختلف الآراء والأفكار المقدمة من طرف العمال في الواقع بالإضافة إلى المتابعة المستمرة للأداء وما تم تعلمه في عمليات التدريب والتكوين.

### 1-5-4- نتائج الكشف عن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

#### أ- بعد دعم الإدارة العليا

الجدول رقم(12) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد دعم الإدارة العليا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة								البنود		البعد	
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
0,48	4,35	/	/	/	/	/	/	65	26	35	14	-تتم مراجعة قضايا نوعية الإنتاج في اجتماعات الإدارة العليا	دعم الإدارة العليا
0,49	4,40	/	/	/	/	/	/	60	24	40	16	- توجد إجراءات واضحة لتحسين الإنتاج تعمل الإدارة على تحقيقها	
0,50	4,17	/	/	/	/	5	2	72	29	22	9	- تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين المتميزة	
0,46	4,30									المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة استجابة للبند الأول كانت لاستجابة "موافق" بنسبة قدرها 65% تليها نسبة 35% لاستجابة "موافق بشدة"، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,35 وبانحراف معياري قدره 0,48، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بنسبة عالية جدا على أن الإدارة العليا تقوم بمراجعة ملفات نوعية الإنتاج وجودتها في مختلف الاجتماعات التي تقوم بها، ما يشير إلى حرص الإدارة العليا على تطبيق مبادئ الجودة ومراقبة سيرورة الإنتاج حسب إجراءات ومبادئ الجودة بصفة مستمرة. أما البند

الثاني فقد كانت أكبر استجابة ب"موافق" بنسبة 60% تليها نسبة 40% باستجابة "موافق بشدة"، وقد كان المتوسط الحسابي لهذا البند مقدر ب4,40 وبانحراف معياري قدره 0,49 وهي دلالة على موافقة عالية جدا على محتوى البند الثاني، ما يؤكد وضوح السياسة التي تتبعها المؤسسة لتحسين عمليات الإنتاج بالكمية والنوعية المطلوبة . أما البند الثالث، فقد كانت أكبر استجابة ب"موافق" بنسبة قدرت ب72,5% وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,17 وبانحراف معياري يقدر ب0,50 وهي درجة عالية من الموافقة على أن الإدارة تسعى جاهدة إلى الاعتراف بإنجازات العاملين ومدى تفانيهم وإبداعهم في العمل من خلال روح المسؤولية والعمل الجماعي وزيادة مستوى الأداء المقدم، والذي يحتاج إلى الثناء والمدح دائما.

أما المتوسط الحسابي لبعد دعم الإدارة العليا ككل، فقد كان 4,30 وبانحراف معياري قدره 0,25 وهي درجة عالية جدا من الموافقة، وهذا مؤشر إيجابي على دور الإدارة العليا الفعال في دعم عمالها لتحسين نوعية الإنتاج ومتابعة الأداء باستمرار، والاعتراف بتميزهم وأهميتهم كعامل حاسم في تميز المؤسسة، هذا ما يساهم في ارتفاع مستوى وجودة الأداء .

ب- بعد الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (13) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد الثقافة التنظيمية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة								البنود	البعد			
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق				موافق بشدة		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت					
0,50	4,47	/	/	/	/	/	/	52	21	47	19	-ينسجم سلوك الأفراد مع شعارات المؤسسة	دعم الثقافة التنظيمية	
0,50	4,42	/	/	/	/	/	/	57	23	42	17	- تشجع المؤسسة موظفيها على الإبداع		
0,63	4,42	/	/	/	/	7,	3	42	17	50	20	- تسود داخل المؤسسة قواعد عامة للسلوك تحكم تصرفات العاملين		
0,40	4,44									المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن نسبة 52,5% أجابوا ب "موافق" على البند الأول تليها نسبة 47,5% وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,47 وانحراف معياري قدره 0,50 وهي درجة عالية جدا من الموافقة على أن سلوك الأفراد يتماشى مع شعارات وقيم المؤسسة. أما البند الثاني فقد كانت أعلى نسبة استجابة ب "موافق" بنسبة قدرها 57,5% تليها نسبة 42,5% وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,42 وانحراف معياري قدره 0,50 وهي درجة عالية جدا من الموافقة على أن المؤسسة تدعم وتشجع عمالها على زيادة الإبداع في العمل. أما البند الثالث فقد كانت نسبة 50% استجابة ب "موافق بشدة" تليها نسبة 42,5% على استجابة "موافق"، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,42 وانحراف معياري قدره 0,63 وهي درجة عالية جدا من موافقة أفراد العينة على أن هناك قواعد عامة للسلوكيات توجه تصرفات العاملين داخل المؤسسة. أما المتوسط الحسابي لبعء الثقافة التنظيمية ككل بلغ 4,44 وانحراف معياري قدره 0,40 وهي درجة عالية جدا، تشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع الإبداع من خلال شعاراتها وقوانينها الداخلية

بالإضافة إلى القواعد العاملة التي تحكم سلوكيات العاملين وتصرفاتهم وتوجهه وفقاً لثقافة وقيم وشعارات المؤسسة.

ج- بعد التحسين المستمر

الجدول رقم(14) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد التحسين المستمر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة										البنود	البعد
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
0,62	4,15	/	/	/	/	12	5	62	24	27	11	-التحسين المستمر مسؤولية الجميع	التحسين المستمر
						5,				5,			
0,50	4,45	/	/	/	/	/	/	55	22	45	18	- تشارك كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة	
0,43	4,25	/	/	/	/	/	/	75	30	25	10	-تمارس المؤسسة نظام التغذية العكسية للعاملين بهدف تحسين أدائهم	
0,30	4,28											المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% من استجابات أفراد العينة كانت بموافق على البند الأول، تليها نسبة 27,5% ب"موافق بشدة" ثم نسبة 12,5% ب"محايد" وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,15 وبانحراف معياري مقدر ب0,62 وهي تدل على أن أفراد العينة موافقون بدراسة عالية على أن عملية التحسين المستمر تحتاج تضافر جهود جميع العمال وتحمل هذه المسؤولية كفرد واحد. أما البند الثاني فقد كان هناك تقارب في الاستجابات بين أفراد العينة فيما يخص استجابة العينة ب "موافق" بنسبة 55% تليها نسبة 45% باستجابة "موافق بشدة" وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,45 وانحراف معياري قدره 0,50. وهي تدل على درجة عالية جداً من الموافقة. أما البند الأخير فقد كانت نسبة الاستجابة على "موافق" ب 75% تليها موافق بشدة ب25% وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,25 وبانحراف معياري قدره 0,43 وهي تدل على درجة عالية جداً من الموافقة على البند الأخير.

أما المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر ككل، فقد كان 4,28 بانحراف معياري قدره 0,30 وهي تدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية جدا على بنود بعد التحسين المستمر، وذلك يشير إلى أن المؤسسة تهتم بعملية التحسين المستمر في كافة المستويات الإدارية وبمشاركة جميع العمال وتحملهم لهذه المسؤولية، ومدى متابعة المؤسسة للتغذية العكسية للعمال وتحديد مستوى أدائهم والعمل على تطويره.

د- بعد تمكين العاملين:

الجدول رقم(15) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد تمكين العاملين:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة								البنود	البعد		
		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق				موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت				
0,50	4,57	/	/	/	/	/	/	42	17	57	23	تمكين العاملين	-تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
0,64	4,20	/	/	/	/	12	5	55	22	32	13	تمكين العاملين	- تسمح المؤسسة للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعمل
0,50	4,57	/	/	/	/	/	/	42	17	57	23	تمكين العاملين	-توفر المؤسسة للعاملين فرصا جيدة للتطوير الذاتي
0,35	4,45									المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه، أن البند الأول تمت الإجابة عليه ب"موافق بشدة" بنسبة قدرها 57,5% تليها نسبة 42,5% لاستجابة "موافق" وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,57 وبانحراف معياري قدره 0,50 وهي تدل على درجة عالية جدا من الموافقة على البند الأول. أما البند الثاني فقد كانت أعلى استجابة ب"موافق" بنسبة قدرها 55% تليها نسبة 32,5% بموافق بشدة ثم محايد بنسبة 12,5%. وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,20 وبانحراف معياري قدره 0,64 وهذا يعكس مدى الموافقة العالية جدا على محتوى البند الثاني. أما البند الثالث، فقد كانت نسبة 57,5% للاستجابات ب "موافق بشدة" تليها نسبة 42,5% "موافق" وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,57 وبانحراف معياري قدره 0,50 وهي تدل على درجة عالية جدا من الموافقة.

أما فيما يخص بعد تمكين العاملين ككل، فقد كان المتوسط الحسابي 4,45 وانحراف معياري قدره 0,35 وهي تدل على درجة موافقة عالية جدا لدى أفراد العينة، ما يؤكد على أن المؤسسة تتيح الفرصة لعمالها لاتخاذ القرارات ومشاركة طرق جديدة في العمل، وهذا دليل على تطبيق اللامركزية الإدارية ما من شأنه أن يرفع من مستوى الثقة وروح المبادرة بين العمال والمؤسسة.

### -الكشف عن المتغيرات الشخصية في الدراسة:

أ-السن:

الجدول رقم(16) يمثل الكشف عن متغير السن

الاستجابة				البند
من 31 سنة فما فوق		أقل من 30 سنة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60%	24	40%	16	يتم تسيير المعرفة المكتسبة بفعالية أكثر لدى العمال لمن لديهم

من خلال المعطيات التي يوضحها الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون بأن المعرفة المكتسبة تكون فعالة أكثر لدى العمال الذين لديهم أكثر من 31 سنة، في حين يرى 40% الباقية من أفراد العينة بأن المعرفة تسيير بفعالية أكثر من طرف العمال ذوي السن الأقل من 30 سنة. وهذا التباين ما هو إلا دليل على وجود متغير شخصي قد يؤثر على الدراسة وهو متغير السن الذي يمكن استخدامه في الدراسة الأساسية.

ب-الجنس

الجدول رقم(17) يمثل الكشف عن متغير الجنس

الاستجابة				البند
أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	12	70%	28	أغلب عمليات تطبيق المعرفة لدى العمال تتجسد عند

من خلال المعطيات الموضحة أعلاه، يتضح أن نسبة 70% من العينة يرون أن عمليات تطبيق المعرفة تتجسد وتتضح أكثر عند الذكور، أما نسبة 30% الباقية فهي ترى أن تطبيق المعرفة تظهر أكثر عند الإناث، وهذا دليل على أن هناك متغير شخصي قد يؤثر في الدراسة وهو "الجنس".

### ج-المستوى التعليمي:

#### الجدول رقم(18) يمثل الكشف عن متغير المستوى التعليمي

		الاستجابة				
البند	لا يوجد فرق	جامعي		ثانوي		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
تتم مشاركة المعرفة بين العمال ذوي المستوى التعليمي	30%	52,5 %	21	17,5 %	7	

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، ترى نسبة 52,5% من أفراد العينة يرون بأن مشاركة المعرفة بين العمال تتم لصالح الجامعيين، أما نسبة 30% فترى أنه لا يوجد اختلاف في مشاركة المعرفة تتعلق بالمستوى التعليمي، أما نسبة 17,5% الباقية ترى بأن العمال ذوي المستوى الثانوي يتشاركون المعرفة التي يمتلكونها فيما بينهم. وهذا الاختلاف بين الاستجابات يشير إلى أن المستوى التعليمي قد يكون متغيراً مؤثراً في الدراسة.

#### ❖ نتائج الدراسة الاستكشافية:

من خلال تحليل كافة المعطيات بعد تطبيق استمارة الدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المبدئية وهي:

لـ توفر مستوى مرتفع لكافة أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في مؤسسة البحث.

لـ أغلب استجابات أفراد عينة البحث حول متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، التحسين المستمر، تمكين العاملين) كانت إيجابية ومرتفعة مما يدل على مدى اهتمام وروح المسؤولية التي يمتلكها العمال لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لـ اكتشاف بعض المتغيرات الشخصية التي تؤثر في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة وهي (السن، الجنس، المستوى التعليمي).

## 2- حدود الدراسة:

### 2-1 الحدود المكانية:

تم انجاز الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

لـ هوية المؤسسة المينائية:

• التسمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة (Entreprise Portuaire De Skikda) باختصار E.P.S

• الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين و نظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.

• تاريخ الإنشاء: القرار رقم 284/82 بتاريخ 14 أوت 1982 و تعديل النظام لشركة ذات أسهم في 21 مارس 1989.

• المقر الإجتماعي: نهج رزوقي رحال صندوق رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر.

• نظام التسيير: مؤسسة منظمة لمديرية عامة أحادية الوحدة.

• المساهمون: شركة تسيير مشاركات الدولة (الموانئ).

• الرأسمال الاجتماعي: 800 مليون دينار جزائري.

• شهادة النوعية: المؤسسة حاصلة على الشهادة بموجب متطلبات النظام ISO 2000V 9001

• العاملون: 1922

لـ نظرة مختصرة على الميناء:

### النشاط الأساسي:

مهام المؤسسة المينائية هي:

-تسيير استغلال الآلات و المنشآت المينائية.

-مزاولة عمليات السحب، القيادة و الإرشاد.

-مزاولة عمليات التحميل، النقل و التفريغ.

-مزاولة عمليات الشرطة و الأمن.

-إجراء أشغال الصيانة، التهيئة و تحديث البنية العلوية للميناء .

-إعداد، بالإضافة القوى المعنية، برامج أشغال الصيانة، التهيئة و خلق بنى تحتية للميناء .

#### مؤهلات الميناء :

-تنظيم عمل مكيف لرغبات الزبائن، مع وضع فرق نقل و تفريغ البضائع بدوام رابع 24سا/24سا،  
7أيام/7أيام.

-مرآب تخزين بقدرة 35000 طن لعلف الماشية.

-محطة سكك حديدية (على بعد 50م من الميناء المختلط) تحوي محطة هامة على بعد 05كم (SNTF)

#### الكفاءة الإقليمية:

تحتوي المؤسسة المينائية على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة و غير منقولة تقع في ميناءان تجاريان و ثلاثة موانئ صيد.

-الميناء المختلط لسكك حديدية، ميناء تجاري للمسافرين و للهيدروكاربور.

-الميناء الجديد، ميناء مختص في الهيدروكاربور.

-موانئ سطورة/ المرسى و القل مختصة في صيد السمك.

#### 2-2 الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على عينة من العمال الذين يعملون بالمؤسسة المينائية بسكك حديدية.

#### 2-3 الحدود الموضوعية:

لقد اقتصرنا دراستنا في الحدود التالية:

-دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكك حديدية.

-تم تناول متغير إدارة المعرفة من خلال أبعاد الأربعة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة،

مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية،

التحسين المستمر، تمكين العاملين) و علاقة بينهما.

-دراسة تأثير متغيرات (السن،الجنس،الأقدمية،الصنف الوظيفي،المستوى التعليمي) على إدارة المعرفة لدى

عمال المؤسسة المينائية لسكك حديدية.

#### 2-4 الحدود الزمنية:

تم القيام بأول زيارة استكشافية لميدان الدراسة يوم 22 ديسمبر 2019، بغرض التعرف على ميدان الدراسة و حصر المشكلة المرغوب دراستها بطريقة منهجية و أسس علمية، و امتدت الدراسة إلى غاية 28 جوان 2021، و قد تم تقسيم الزيارات الميدانية إلى مراحل يمكن توضيحها كالتالي:

-**المرحلة الأولى:** من 22 ديسمبر 2019 إلى 21 فيفري، تم فيها الاستطلاع الأولي للميدان من أجل دفع الوثائق الإدارية لتسهيل الدخول للمؤسسة بصفة قانونية، كما كان الهدف أيضا التحقق من مدى قابلية الموضوع للقياس و كذا جمع المعلومات اللازمة حول نشأة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، عدد العمال...إلخ.

-**المرحلة الثانية:** من 21 مارس إلى 2 أبريل، و تم فيها تطبيق أداة الاستبيان الأولي على عينة من العمال قدرت ب 40 عامل و التي اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من عينة البحث.

-**المرحلة الثالثة:** من 16 ماي إلى 28 جوان، تم فيها توزيع الاستبيان النهائي على عينة البحث و استرجاعها من أجل إخضاعها لعملية التفرغ و القيام بتحليل المعلومات و البيانات للوصول إلى النتائج.

### 3- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج مجموعة من الخطوات الفكرية والعملية يتبعها الباحث للوصول إلى الحقائق، أو تفسير الظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، أو بناء نماذج نظرية للتحليل السياسي والاجتماعي، فهو تأطير لجهد الباحث واختزال للأوقات الضائعة في سبيل الوصول إلى نتيجة(مصباح، 2006، ص24). وتختلف مناهج البحث العلمي باختلاف الظواهر العلمية المدروسة والتي وجب انتقاء منهج يلئم خصائص المشكلة أو الموضوع. وعليه، يمكن اعتبار المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة وكفاءة لتحليل الظواهر.

حيث أن المنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث المختلفة، وجمع المعلومات والبيانات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما هي في الواقع.(بوحفص، 2016ص56). و انطلاقا من طبيعة الإشكالية و فرضيات البحث و المعلومات المراد الحصول عليها، و كذا طبيعة الدراسة علائقية تهدف للكشف عن العلاقة بين متغيرين هما إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي**، الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصف دقيق و تفصيلي يمكننا من الكشف على نوعية الارتباط و التي من خلالها نؤكد أو ننفي فرضيات الدراسة.

#### 4-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام بأنه: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها"(عيشور وآخرون، 2017، ص165). ومجتمع الدراسة هو مجموع الأفراد الذين تجمعهم علاقات و خصائص معينة، حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة في المؤسسة المينائية لسكيكدة ككل 1922 عامل موزعون على مختلف المديريات.

#### -عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها:مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة(زررواتي، 2008، ص267). و تتخذ العينة عدة أنواع، و قد تم اختيار طريقة العشوائية الطبقية والتي تعرف على أنها: تلك العينة التي تختار من مجتمع مقسم لطبقات أو شرائح، وتمثل كل منها فئة من فئات المتغير موضع الدراسة، وتسحب عينة عشوائية من كل شريحة أو مصفوفة(زيتون، 2004ص150).

ونظرا لصعوبة الوصول والتعامل مع كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث، نظرا للظروف الاستثنائية الخاصة بجائحة كوفيد19 عند نزول الباحثة للميدان. أين تم تسريح مجموعة من العمال لفترة معينة لتقليص عدد العمال، تم تقديم احصائيات من مديرية الموارد البشرية لعدد العمال الباقون في هذه الفترة قدرت ب921 عامل موزعون على مديريات مختلفة. لهذا تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولاستخراج العينة من كل فئة قمنا بالمعادلة التالية:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة للمجتمع}$$

حجم المجتمع

و بالتعويض في المعادلة:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = 413 \times 300 = 134$$

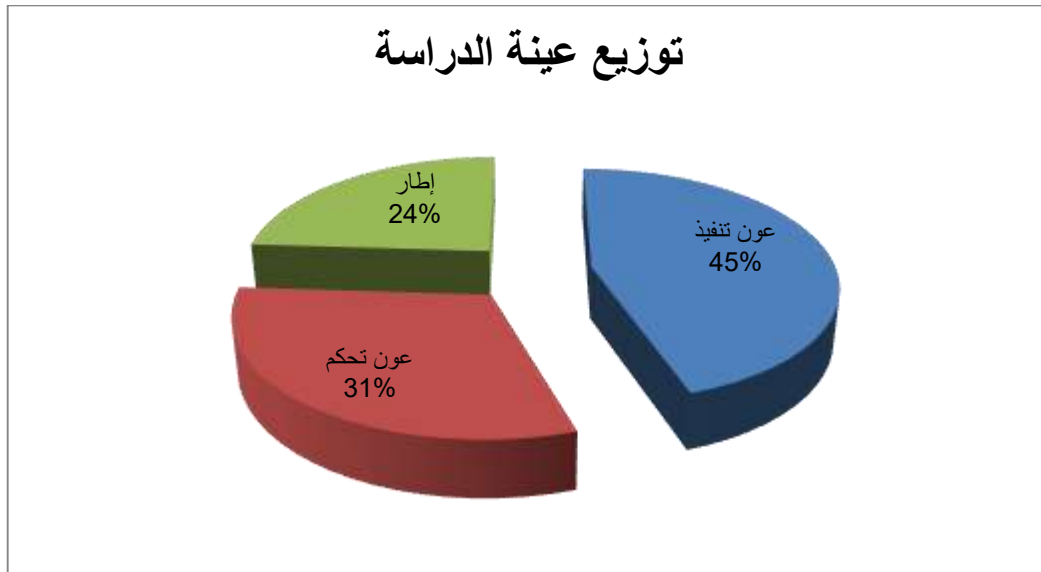
921

و بالتالي نأخذ 134 عاملا من عمال التنفيذ و نكرر نفس العملية بالنسبة بأعوان التحكم و الإطارات فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم(19) يمثل العينة المنتقاة للدراسة

العمال	العدد	النسبة المئوية %	العينة
إطارات	223	24%	73
أعوان تحكم	285	31%	93
أعوان تنفيذ	413	45%	134
المجموع	921	100%	300

من خلال الجدول يمكننا القول بأن أعوان التنفيذ يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت ب 45% و تقابلها عينة بلغ عددها 134 عامل، ثم يليها أعوان التحكم ب 93 عاملا بنسبة 31% ، تليها الإطارات قدرت ب 24% أي ما يقابلها من العمال 73 عامل.



الشكل رقم(14) يمثل استجابة العينة لاستبيان الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel2010

و تكونت عينة الدراسة من 300 عاملا، حيث تم استبعاد 40 منهم، أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، و وتم توزيع 260 استبيانا وتم إلغاء 20 استبيانا لعدم صلاحيته ولم يتم استرجاع 10 استبيانا. حيث تمكنا

من استرجاع 230 استبياناً كانت صالحة ليكون العدد النهائي للاستبيانات 230. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20) يمثل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للمعالجة
300	260	250	230

المصدر : من إعداد الباحثة

وفيما يلي سيتم عرض أهم خصائص عينة الدراسة:

من أجل معرفة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن لا بد لنا من إيجاد عدد الفئات و طول الفئة و لهذا قمنا بما يلي:

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

أولاً: حساب  $K + \text{عدد الفئات}$ :

$$K = 1 + (3.3 \times \log N)$$

$K$ : عدد الفئات

$N$ : عدد أفراد العينة.

و بالتعويض في المعادلة السابقة نجد:

$$K = 1 + (3.3 \times \log 230)$$

$$K = 8,79$$

أي لدينا 8 فئات للسن

ثانياً: حساب طول الفئة:

أكبر قيمة - أصغر قيمة

عدد الفئات

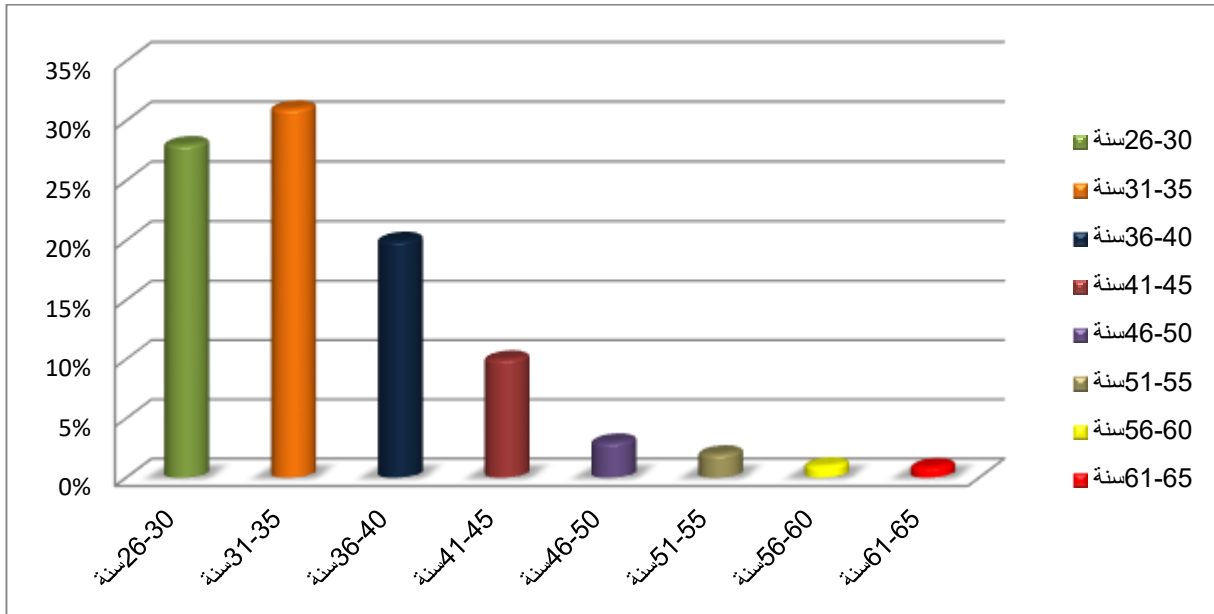
$$\text{أي: } 65 - 26$$

$$\frac{8}{8}$$

$$= 4$$

الجدول رقم(21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئات	التكرار	النسبة
من 26-30 سنة	66	28,7%
من 31-35 سنة	73	31,7%
من 36-40 سنة	48	20,9%
من 41-45 سنة	23	10%
من 46-50 سنة	9	3,9%
من 51-55 سنة	6	2,6%
من 56-60 سنة	3	1,3%
من 61-65 سنة	2	0,9%
المجموع	230	100%



الشكل رقم(15) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج Excel2010

من خلال الجدول والشكل الموضح، تم تقسيم أفراد العينة إلى 8 فئات حيث أن الفئة الثانية من 31- إلى 35 سنة أخذت أكبر نسبة مئوية قدرت ب 31% ثم تليها الفئة الأولى ما بين 26-30 سنة بنسبة 28% ، ثم تليها الفئة الثالثة من 36- إلى 40 سنة بنسبة مئوية قدرت ب 20% ثم الفئة الرابعة بنسبة 10% كما تحصلت الفئة الخامسة على نسبة 3% وتحصلت الفئة السادسة على النسبة 2% وفي الأخير

الفئتين من 56-60 سنة ومن 61-65 سنة بنسبتي 1% و 0,9%. وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية القادرة على خلق القيمة المضافة و التميز، حيث أن جل العينة هم شباب ذوي طموح لتجسيد معارفهم وإمكانياتهم في المناصب التي يشغلونها وهذا ما يعكس حرص المؤسسة المينائية لسكيدة على استقطاب الشباب للعمل بكفاءة وفعالية أكثر وصقل معارفهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

**ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:**

الجدول رقم(22) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	175	76,1%
أنثى	55	23,9%
المجموع	230	100%



الشكل رقم(16) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور وقد بلغت نسبتهم 76,1% أي ما يعادل 175 عامل، أما بالنسبة للإناث فقد بلغت النسبة 23,9% وهذا ما يعادل 55 أنثى من العينة ككل. وهذا يدل على هيمنة الذكور في مجال العمل بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وهذا لا يعني

طبعاً إلى أن هناك توجه سائد في توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث، ولكن قد يتميز جنس الذكور بخبرات أكبر وحرية أكثر في التنقل تمكنهم من العمل بأريحية مقارنة بالإناث.

### ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

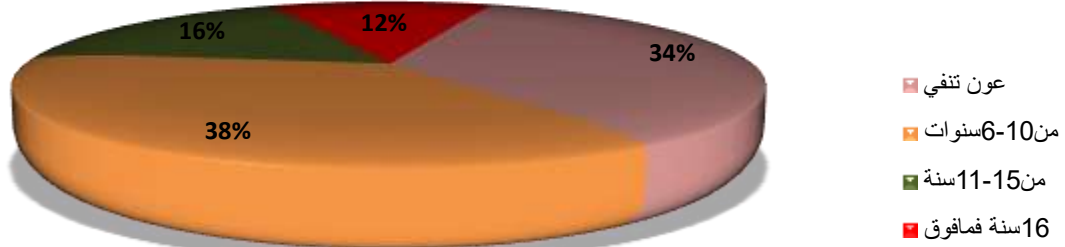
الجدول رقم (23) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	79	34,3%
من 6- إلى 10 سنوات	85	37%
من 11- إلى 15 سنة	38	16,5%
من 16 سنة فما فوق	28	12,2%
المجموع	230	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة للأقدمية سجلت في الفئة (من 6-10 سنوات) وهذا بنسبة قدرها 38%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرها 34%، أما ذوي الأقدمية (من 11 سنة-15 سنة) بلغت نسبتهم 16% ثم فئة (16 سنة فما فوق) بنسبة قدرها 12%.

هذه النسب إن دلت على شيء فهي تدل على أنه يتم توظيف الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والطاقات الشبابية، كما أن الأقدمية متقاربة بين قصيرة ومتوسطة لدى أفراد عينة الدراسة ويترتب عن هذا التنوع في الأقدمية تنوع أكبر في معلومات الاستجابة لأسئلة الدراسة، لمعرفة مستوى تطبيق كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من دور الأقدمية في تجسيد ذلك.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (17) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

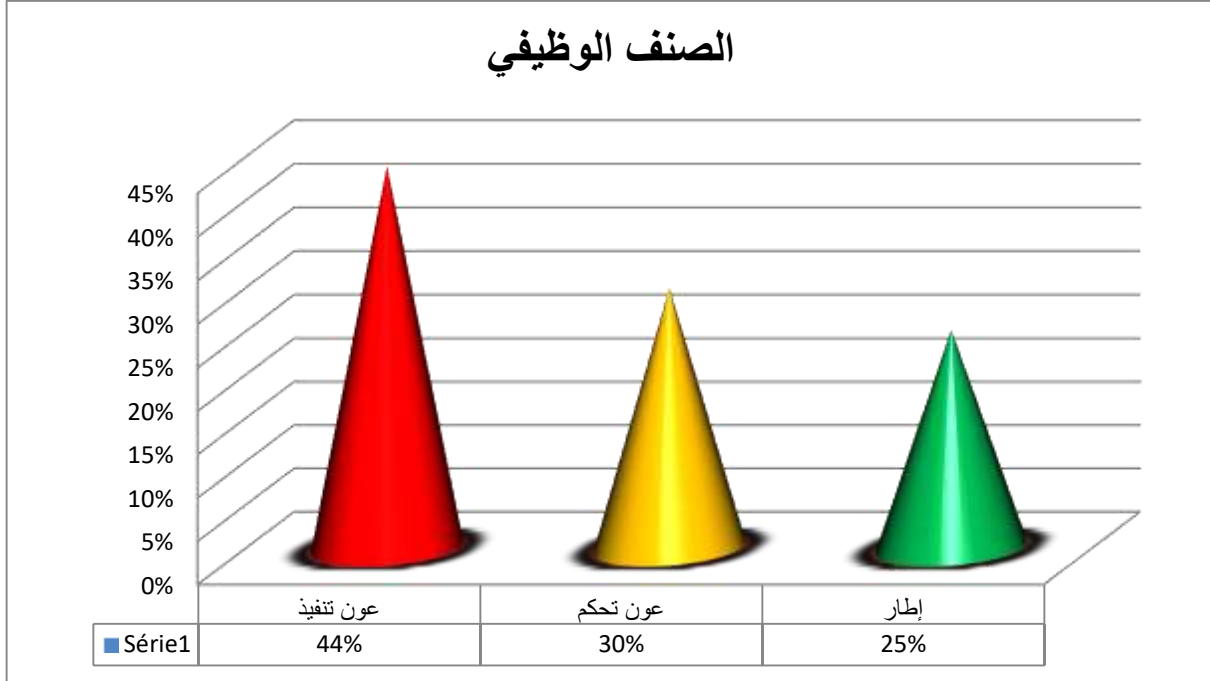
د-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي:

الجدول رقم (24) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف الوظيفي

الصنف الوظيفي	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	102	44,3%
عون تحكم	70	30,4%
إطار	58	25,2%
المجموع	230	100%

يوضح الجدول أعلاه أن عدد العمال الذين ينتمون لفئة عون تنفيذ بلغ 102 وهذا بنسبة قدرها 44,3% في حين بلغ عدد عمال فئة عون تحكم 70 عاملا وهذا بنسبة قدرها 30,4%، أما فئة الإطارات بالمؤسسة فقد بلغت 25,2% أي ما يعادل 58 إطارا. وتعكس هذه النتائج التنوع المنطقي في المناصب الوظيفية وهذا باختلاف التخصص والشهادة العلمية التي يمتلكها العامل، بالإضافة إلى احتياجات المؤسسة حسب كل مديرية وباختلاف كل مستوى وظيفي.

ويمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف الوظيفي في الشكل التالي:



الشكل رقم(18) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف الوظيفي

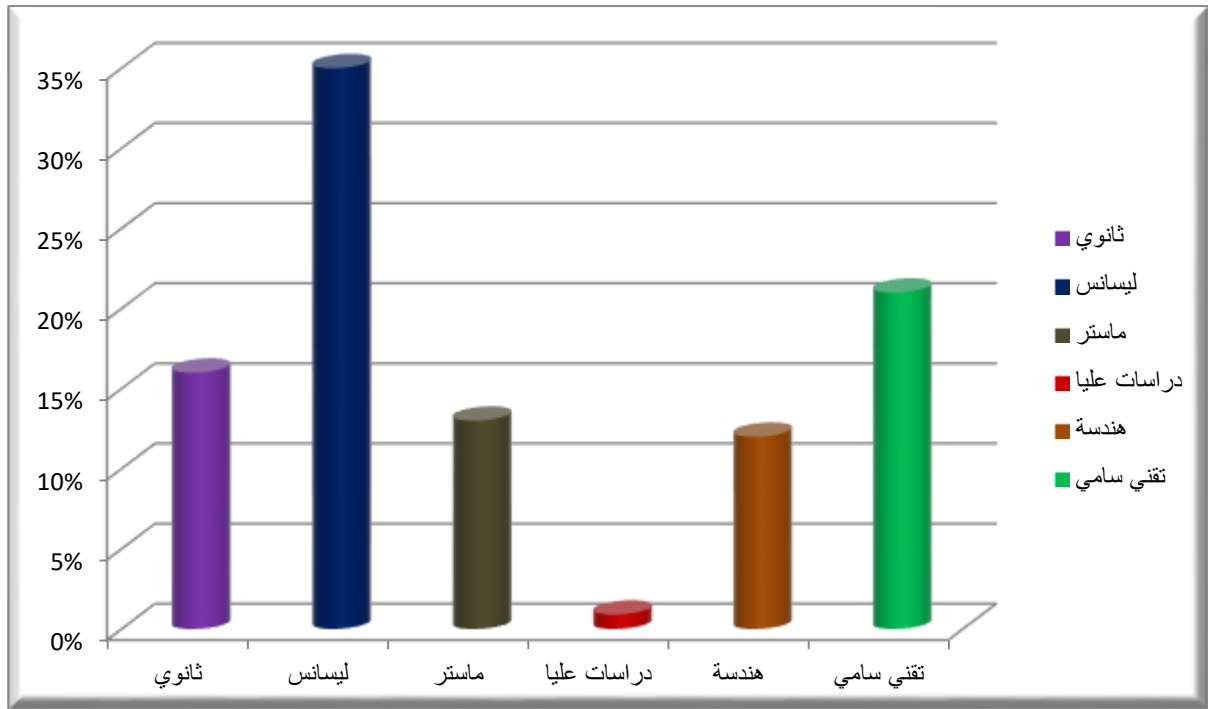
هـ- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(25) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
16,1%	37	ثانوي
35,7%	82	ليسانس
13,5%	31	ماستر
0,9%	2	دراسات عليا
21,7%	50	تقني سامي
12,2%	28	مهندس
100%	230	المجموع

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، يتضح من خلال الجدول أعلاه سيطرة فئة العمال الحاصلين على شهادة الليسانس وذلك بنسبة قدرها 35,7%، تليها نسبة 21,7% للعمال الحاصلين على شهادة تقني سامي أما أصحاب المستوى الثانوي فقد كانت نسبتهم 16,1% ثم عمال مستوى الماستر بنسبة قدرها 13,5% تليها نسبة 12,2% للعمال الحاصلين على شهادة الهندسة، والأخيرة أصحاب شهادات الدراسات العليا وقدرها 0,9%.

والملاحظ هو أن هناك تباين في المستوى التعليمي بين أفراد العينة، فمنهم من هم حاصلون على شهادات جامعية سواء ليسانس، ماستر، أو دراسات عليا، أو شهادات أخرى كتقني سامي وهندسة، ومنهم ذوي المستوى الثانوي. وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي بهذه المؤسسة، ويبين مدى حرصها على استقطاب كوادر بشرية متنوعة المستوى الأمر الذي ينعكس إيجابا على مدى تبادل وتطبيق المعرفة بما يحقق الجودة والفعالية. ويمكن تمثيل نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في الشكل الموالي:



الشكل رقم(19) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

#### 5- أدوات جمع البيانات:

يتوقف اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات على طبيعة الموضوع و الإمكانيات المتاحة لدى الباحث، و لهذا تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات، في الدراسة الاستطلاعية من أجل جمع البيانات الضرورية وفي الأداة الأساسية للدراسة.

و انطلاقا من مشكلة البحث فقد تم تصميم استبيان بحيث يقيس كافة متغيرات الدراسة، و قد اعتمد في بناء بنودها على الدراسات السابقة و الموروث النظري بالإضافة إلى استجابات الأفراد في الدراسة الاستطلاعية. و قد قسمت الاستمارة فيما بعد إلى ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

- المحور الأول: تناول بعض المتغيرات الشخصية (السن،الجنس،الأقدمية،الصنف الوظيفي،المستوى التعليمي)
- المحور الثاني: تناول متغير إدارة المعرفة و الذي يحتوي على 25 بند مقسمين على الأبعاد التالية:

الجدول رقم(26) يمثل أبعاد محور إدارة المعرفة

الرقم	البعد
من البند1 إلى البند6	توليد المعرفة
من البند7 إلى البند12	تخزين المعرفة
من البند13 إلى البند18	مشاركة المعرفة
من البند19 إلى البند25	تطبيق المعرفة
25بند	عدد العبارات الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على استبيان الأطروحة

- المحور الثالث: تناول متغير إدارة الجودة الشاملة والذي تضمن الأبعاد التالية:

الجدول رقم(27) يمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد
من البند26 إلى البند30	دعم الإدارة العليا
من البند31 إلى البند34	الثقافة التنظيمية
من البند35 إلى البند39	التحسين المستمر
من البند40 إلى البند44	تمكين العاملين
19بند	عدد العبارات الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على استبيان الأطروحة

و لقد صممت استمارة البحث تبعا للمقياس الذي وضعه العالم ليكرت سنة 1932م، ( LIKERT SCALE)، و في هذه الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يعطي خمسة استجابات على خمسة إجابات لكل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث يكون مقابل كل عبارة خمسة إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، و تعطى للإجابات أوزانا رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة، حيث تكون الدرجات 1.2.3.4.5 في حالة البنود الايجابية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(28) : فئات سلم ليكرت الخماسي

الدلالة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تم تحديد فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(29) يمثل فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالة الفئة
1	غير موافق بشدة	1	من 1 لأقل من 1.80	موافقة منخفضة جدا
2	غير موافق	2	من 1.80 لأقل من 2.60	موافقة منخفضة
3	محايد	3	من 2.60 لأقل من 3.40	موافقة متوسطة
4	موافق	4	من 3.40 لأقل من 4.20	موافقة مرتفعة
5	موافق بشدة	5	من 4.20 إل 5	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

حيث تم تحديد فئات هذا المقياس باستخراج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

**طول الفئة:** يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرتlikert، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

**طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.**

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة ويساوي:  $5-1=4$  ثم يقسم المدى على عدد الفئات

للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي: **طول الفئة =  $5/4 = 0.80$**

**-اختبار صدق الاستبيان:**

و يقصد بصدق الاستبيان هو أن الأداة تقيس فعلا ما صممت لقياسه، و قد تم التأكد من صدق

الاستبيان من خلال ما يلي:

أ-الصدق الظاهري: و للتحقق من صدق الأداة عرضت في صورتها الأولية(أنظر الملحق رقم2) على 7

أساتذة محكمين من مختلف الجامعات الجزائرية (انظر الملحق رقم3)، و ذلك بهدف الاستفادة من

الملاحظات حول مدى صدقها في قياس متغيرات الدراسة، بالتركيز حول العناصر التالية:

- مدى وضوح صياغة العبارات من ناحية الصياغة اللغوية و اللفظية
  - من ناحية البساطة و الإيجاز، و باللغة التي يفهمها المبحوث
  - مدى علاقتها بالمؤشرات المشكلة لأبعاد الدراسة
  - من حيث تسلسلها و تتابعها المنطقي المتبع في فرضيات الدراسة.
- وبالتالي فقد تم اقتراح ما يمكن تعديله، و قد تم أخذ ملاحظات الأساتذة بعين الاعتبار و استخدامها في إجراء التعديلات المناسبة(أنظر الملحق رقم4) للتوصل إلى صياغة الأداة في صورتها النهائية(أنظر الملحق رقم5).

و هذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية وفقا "لمعادلة لوشي":

$$1- ص ب = ع م نعم - ع م لا$$

$$84,42 = \frac{\quad}{ن}$$

حيث أن :

- ع م نعم: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة(تقيس)
- ع م لا: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لا تقيس)
- ن: العدد المحكمين.

2-حساب الصدق الكلي فيتم من خلال القانون التالي:

$$ص م = ص ب ص$$

$$0,97 = \frac{\text{عدد البنود}}{44}$$

وعليه كانت قيمة صدق الاستبيان الإجمالي 0,97 حسب معادلة "لوشي" فإن صدق الاستمارة مرتفع و بالتالي فإن الاستمارة تقيس فعلا ما وضعت لأجله(انظر الملحق رقم6).

**ب-الصدق الاتساق الداخلي:**

الخاصية الأساسية لهذه الطريقة هي أن المعيار ما هو إلا الدرجة الكلية للأداة حيث تحسب الارتباطات بين البنود منفردة والدرجة الكلية للأداة، وكلما كان معامل الارتباط موجبا وقويا دل ذلك على أن البند يغطي بعدا من أبعاد مجال السلوك أو الاتجاه أو المهارة محل الدراسة، كما تستخدم طريقة التناسق الداخلي في اختبار العلاقة بين المقاييس الفرعية للأداة والدرجة الكلية لها(بوحفص،2016، ص218).

وبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي له وهذا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل بند من بنود البعد والدرجة الكلية لجميع بنود هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، والنتائج المحصل عليها مبينة كالتالي:

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة:

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لتوليد المعرفة من خلال معامل بيرسون والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(30) يمثل معاملات الارتباط لبيرسون لعبارات بعد توليد المعرفة

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	يتم إشراك العمال في دورات تدريبية لتطوير معارفهم.	0.692 **	0.000
02	تساعد المؤسسة عمالها على إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.	0.733 **	0.000
03	تستقطب المؤسسة الكفاءات المتميزة استنادا إلى معيار الجانب المعرفي	0.835**	0.000
04	تنظم المؤسسة جلسات حوارية لتشجيع الأفكار الإبداعية.	0.852**	0.000
05	تقدم المؤسسة مكافئات مادية ومعنوية لقاء اكتشاف معارف جديدة.	0.846 **	0.000
06	للمؤسسة نظام خاص مهمته الوصول لأفكار جديدة.	0.796 **	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل بند من بنود بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوح قيمه بين 0.692 و0.852 وهو ما يدل على اتساق قوي وموجب ودال إحصائيا بين درجة كل بند والدرجة الكلية لتوليد المعرفة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لتخزين المعرفة تم استخدام معامل بيرسون والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(31) يمثل معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تخزين المعرفة

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
07	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للأرشيف.	0.726 **	0.000
08	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب للاستفادة منها وقت الحاجة.	0.817 **	0.000
09	تعمل المؤسسة على توثيق الخبرات في سجلات	0.754**	0.000
10	تستخدم المؤسسة أقراص مضغوطة لحفظ البيانات	0.718**	0.000
11	يتم حفظ وتحديث المعلومات بهدف الاستفادة منها	0.797 **	0.000
12	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على خزن المعرفة واسترجاعها	0.737**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.718 و0.817 وهو ما يدل على اتساق قوي وموجب ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0,01) بين درجة كل بند والدرجة الكلية لتخزين المعرفة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد مشاركة المعرفة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد مشاركة المعرفة تم استخدام معامل بيرسون والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(32) يمثل معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد مشاركة المعرفة

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
13	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لتبادل الآراء والأفكار	0.642 **	0.000
14	تعد مشاركة المعرفة المتعلقة بطرق العمل من الأساسيات التي تساعد على إثراء الأفكار.	0.663 **	0.000
15	يساعد العمال بعضهم في إيجاد حلول لمشاكل العمل بتوظيف المعارف	0.679**	0.000

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
16	يتشارك العمال في النقاشات حول العمل	0.673**	0.000
17	تدعم المؤسسة ثقافة تبادل ومشاركة المعرفة	0.657**	0.000
18	تتيح المؤسسة فرصة عرض الأفكار الجديدة في الاجتماعات	0.606**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود بعد مشاركة المعرفة والدرجة الكلية كانت موجبة وتراوح قيمه بين 0.606 و 0.679 وهو ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) بين درجة كل بند والدرجة الكلية لبعده مشاركة المعرفة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارة بعد تطبيق المعرفة:

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده تطبيق المعرفة تم حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(33) يمثل معاملات الارتباط بيرسون لعبارة بعد تطبيق المعرفة

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
19	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في كيفية تطبيق المعرفة في مناصب عملهم.	0.647**	0.000
20	تحرص المؤسسة على تجسيد مقترحات العمال في أرض الواقع.	0.639**	0.000
21	لا يواجه العمال صعوبة في تطبيق المعرفة في مجال العمل.	0.725**	0.000
22	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العمال لما تعلموه من معارف في عملية التدريب.	0.627**	0.000
23	يوظف العمال المعرفة المكتسبة في إنجاز المهام المطلوبة.	0.686**	0.000
24	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتجسيد المعارف.	0.642**	0.000
25	يساعد تطبيق المعرفة في الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في العمل.	0.659**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية كانت موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت قيمه بين 0.627 و 0.725 وهو ما يدل على اتساق موجب بين درجة كل بند والدرجة الكلية لبعدي تطبيق المعرفة مما يدل على أن بنوده صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة المعرفة:

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي لكل بند من بنود الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما توضحه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (34) يمثل معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد إدارة المعرفة بالنسبة للمحور الكلي

رقم البعد	اسم البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	توليد المعرفة	0.911**	0.000
الثاني	تخزين المعرفة	0.846**	0.000
الثالث	مشاركة المعرفة	0.869**	0.000
الرابع	تطبيق المعرفة	0.812**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد متغير إدارة المعرفة والدرجة الكلية كانت موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت قيمه بين 0.812 و 0.911 وهو ما يدل على اتساق موجب بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لإدارة المعرفة مما يدل على أن أبعاده صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • صدق الاتساق الداخلي لبعدي دعم الإدارة العليا:

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدي تطبيق المعرفة تم حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(35) يمثل معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد دعم الإدارة العليا

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
26	تتم مراجعة قضايا نوعية الإنتاج في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار	0.747 **	0.000
27	توجد إجراءات واضحة لتحسين الإنتاج في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها	0.685 **	0.000
28	تدعم الإدارة العليا معظم مقترحات تطوير الجودة بالمؤسسة	0.695 **	0.000
29	تقوم الإدارة العليا بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحسين مخرجاتهم	0.768**	0.000
30	تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين المتميزة	0.721**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود دعم الإدارة العليا والدرجة الكلية كانت موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت قيمه بين 0.685 و0.747 وهو ما يدل على اتساق موجب بين درجة كل بند والدرجة الكلية لبعدهم دعم الإدارة العليا، مما يدل على أن بنوده صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • صدق الاتساق الداخلي لبعدهم الثقافة التنظيمية:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدهم الثقافة التنظيمية تم حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(36) يمثل معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
31	يمارس العمال مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى بدون رقابة	0.744 **	0.000
32	لا توجد فجوة بين الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة بالمؤسسة	0.788 **	0.000
33	تحضى المبادرات الهادفة إلى إتقان العمل بالدعم والمساندة	0.778 **	0.000
34	يتبنى جميع العمال مبادئ الجودة عن اقتناع	0.771**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود بعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية كانت موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت قيمه بين 0.771 و0.788 وهو ما يدل على اتساق موجب بين درجة كل بند والدرجة الكلية لبعدها الثقافة التنظيمية، مما يدل على أن بنوده صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لبعده التحسين المستمر:

للتأكد من مدى صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التحسين المستمر تم حساب معامل الارتباط بيرسون و تم التحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37) يمثل معاملات الارتباط بيرسون لعبارة بعد التحسين المستمر

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
35	التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة	0.566 **	0.000
36	تشارك كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة	0.704 **	0.000
37	تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات	0.694 **	0.000
38	تركز المؤسسة على تحسين العمل في كافة المجالات	0.693 **	0.000
39	تستمع المؤسسة لآراء العمال باستمرار بهدف تحسين أدائهم	0.731 **	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود بعد التحسين المستمر والدرجة الكلية كانت موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت قيمه بين 0.566 و0.731 وهو ما يدل على اتساق موجب بين درجة كل بند والدرجة الكلية لبعده التحسين المستمر، مما يدل على أن بنوده صادقة لما وضعت لقياسه.

**-صدق الاتساق الداخلي لبعء تمكين العاملين:**

للتأكد من مدى صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء تمكين العاملين تم حساب معامل الارتباط بيرسون و تم التحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:  
**الجدول رقم(38) يمثل معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعء تمكين العاملين**

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
40	تقدم المؤسسة كل التسهيلات اللازمة للعاملين فيما يخص العمل	0.622 **	0.000
41	يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل المديرين للعمال	0.720 **	0.000
42	يملك العمال صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير المباشر	0.633 **	0.000
43	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	0.767**	0.000
44	تشجع الإدارة العمال على تحمل المسؤولية	0.709**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01، \* : دال عند مستوى المعنوية 0,05

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.**

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود بعء تمكين العاملين والدرجة الكلية كانت موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت قيمه بين 0.622 و 0.767 وهو ما يدل على اتساق موجب بين درجة كل بند والدرجة الكلية لبعء تمكين العاملين، مما يدل على أن بنوده صادقة لما وضعت لقياسه.

**-صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة:**

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي لكل بند من بنود الأبعاد والدرجة الكلية للبعء الذي تنتمي إليه، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما توضحه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(39) يمثل معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمحور الكلي

رقم البعد	اسم البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	دعم الإدارة العليا	0.867**	0.000
الثاني	الثقافة التنظيمية	0.846**	0.000
الثالث	التحسين المستمر	0.856**	0.000
الرابع	تمكين العاملين	0.823**	0.000

\*\* : دال عند مستوى المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية كانت موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت قيمه بين 0.823 و 0.867 وهو ما يدل على اتساق موجب بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة مما يدل على أن أبعاده صادقة لما وضعت لقياسه.

#### -ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم تطبيق الاستمارة على نفس المجتمع تحت نفس الظروف(عبيدات وآخرون، 2009، ص54).و قد تم حساب الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(40) يمثل معامل ألفا كرونباخ لأبعاد إدارة المعرفة

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	6	0,924
تخزين المعرفة	6	0,908
مشاركة المعرفة	6	0,930
تطبيق المعرفة	7	0,896

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من أجل معرفة قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على القياس، يجب أن لا يقل قيمة معامل ألفا كرونباخ عن 0,6 وكلما زاد قيمة المعامل عن هذه القيمة كلما زادت المصداقية في النتائج وإمكانية

تعميمها(كودان والعبادي، 2020، ص243). وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة، ويوضح الجدول أعلاه أن معامل الاتساق الداخلي قوي حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين 0,896 و0,930 و هي قيمة تدل على مدى التجانس الكبير بين بنود الاستمارة و كذا ثباتها وهذا يفسر مدى الاتساق وأن النتائج المتحصل عليها في التحليل النهائي للدراسة يمكن تعميمها وأن الأداة المستخدمة بالغة في الدقة والموضوعية وتفي بالغرض الذي استخدم من أجله.

بعد التأكد من أن معامل الثبات لبنود أبعاد إدارة المعرفة قوي، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بمحاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(41) يمثل معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	25	0,932
إدارة الجودة الشاملة	19	0,903
الثبات الكلي للاستبيان	44	0,950

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان جاءت محصورة ما بين 0,903 و0,932، في حين بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0,950 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية وجيدة ومقبولة من الثبات، وعليه يمكن القول بأن شرط الثبات محقق.

6- اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة:

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفلطح، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(42) يمثل نتائج معاملي الالتواء والتفلطح

المحور	البعد	معامل الالتواء (Asymetrie)	معامل التفلطح (Kurtosis)
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	-0,316	-0,846
	تخزين المعرفة	-0,904	0,861
	مشاركة المعرفة	-0,224	-0,726
	تطبيق المعرفة	-0,608	0,723
إدارة المعرفة ككل			
إدارة الجودة الشاملة	دعم الإدارة العليا	-0,643	0,117
	الثقافة التنظيمية	-0,324	-0,212
	التحسين المستمر	-0,501	0,288
	تمكين العاملين	0,288	-0,275
إدارة الجودة الشاملة ككل			
		-0,443	-0,111

المصدر من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

قبل اختبار فرضيات الدراسة، على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع، ولاختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يجب التأكد من أن معامل الالتواء أقل من القيمة 3 وأن معامل التفلطح أقل من القيمة 20 عندها يمكننا القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي(بوطالب، نجيمي، 2019، ص592). ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملي الالتواء المتحصل عليها محصورة ما بين (-0,224 و-0,904) وهي أقل من القيمة 3 أي أنها تقع ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي، كما يتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن قيم معاملي التفلطح كانت محصورة بين (-0,111 و0,723) وهي أقل من 20 ما يؤكد أن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وأنها صالحة لاختبار فرضيات الدراسة.

-تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختبائي معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(43) يمثل معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
توليد المعرفة	2,956	0,838
تخزين المعرفة	2,262	0,442
مشاركة المعرفة	2,698	0,371
تطبيق المعرفة	1,877	0,533

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) لجميع متغيرات الدراسة المستقلة، حيث يجب أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وتكون قيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0,1) (بن الشيخ، بوتلجة، 2020، ص37).

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تتراوح ما بين (1,877 و2,956) وهي أصغر من القيمة 10، كما أن قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) قد تراوحت بين (0,371 و0,838) وهي أكبر من 0,1 وعليه يمكن القول بأن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وهي صالحة لاختبار الفرضيات.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من الفرضيات وكذا تحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و فيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة بيانات هذه الدراسة:

- التكرارات و النسب المئوية: للتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة ووصفها من حيث خصائصها

- المتوسط الحسابي: باعتبار المتوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استخدامه كمؤشر لترتيب العبارات حسب أهميتها وذلك من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان.

- الانحراف المعياري: بغرض معرفة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو قبول أو عدم قبول كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومعرفة مدى انسجام أو تشتت في إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** لحساب معامل ثقة وثبات الاستبيان. بحيث كلما المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود، وكلما كان أقل من 0,60 كلما كان أضعف.

- معامل الالتواء والتفلطح: تم الاعتماد على معامل الالتواء لمعرفة هل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والذي يأخذ شكل المنحنى الجرسى، أما معامل التفلطح فقد تم استخدامه لمعرفة مقدار التدبب (الارتفاع والانخفاض) في قيمة المنحنى مقارنة بمنحنى التوزيع الطبيعي.

- معامل التضخم (VIF) والتباين (Tolerance): من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

- اختبار T-test للعينة الواحدة (One-Sample-T-test): يستخدم هذا النوع من الاختبار لتحديد إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي.

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين متغيري إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

فهو يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين (النجار وآخرون، 2010، ص222).

كما تم استخدامه من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي من أجل معرفة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان وكل بعد من أبعادها مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه.

- اختبار مربع كاي: يستخدم لتحديد مدى استقلالية أو علاقة متغيرين أو صفتين من صفات عينة ما.

**خلاصة:**

تم في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية من الدراسة الاستطلاعية والتي طبقت على عينة مقدره ب40عاملا ساهمت في تحديد الاستبيان النهائي للأطروحة وقياس والتأكد من مدى صدقه وثباته، أين تم تطبيقه على عينة مقدره ب230عاملا بخمسة مديريات بالمؤسسة، وهذا باستخدام المنهج الوصفي والمعالجة الإحصائية بعد جمع البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي spss. وسيتم في الفصل الموالي عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل

النتائج

## الفصل الخامس

### عرض و تحليل النتائج

تمهيد

1- استجابات مفردات العينة حول متغير إدارة المعرفة

2- استجابات مفردات العينة حول متغير إدارة الجودة الشاملة

3- اختبار الفرضية العامة

4- اختبار فرضيات المستوى والفرضيات الفرعية

5- اختبار فرضيات الفروق

6- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

خلاصة

خاتمة

الاقتراحات

**تمهيد:**

يأتي دور الجانب التطبيقي من خلال التحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المنائية لسكيدة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الخامس إلى عرض نتائج الدراسة ثم تفسيرها و مناقشتها، للتحقق من صحة أو خطأ ما تم افتراضه سابقا بهدف الوصول إلى وضع إجابات دقيقة لأسئلة الدراسة.

## 1- استجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة المعرفة:

- عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد توليد المعرفة:

الجدول رقم(44) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد توليد المعرفة

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
(1)	يتم إشراك العمال في دورات تدريبية لتطوير معارفهم.	3,83	1,008	1	مرتفع
(2)	تساعد المؤسسة عمالها على إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.	3,59	0,996	2	مرتفع
(3)	تستقطب المؤسسة الكفاءات المتميزة استنادا إلى معيار الجانب المعرفي	3,33	1,080	3	مرتفع
(4)	تنظم المؤسسة جلسات حوارية لتشجيع الأفكار الإبداعية.	3,08	1,199	5	متوسط
(5)	تقدم المؤسسة مكافئات مادية ومعنوية لقاء اكتشاف معارف جديدة.	2,94	1,242	6	متوسط
(6)	للمؤسسة نظام خاص مهمته الوصول لأفكار جديدة.	3,17	1,185	4	متوسط
	توليد المعرفة ككل	3,32	0,891		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن القول بأن أغلب إجابات أفراد العينة حول بنود بعد توليد المعرفة كانت بدرجة موافقة متوسطة.

ويأتي في المرتبة الأولى من حيث الموافقة البند رقم 1 الذي قدر المتوسط الحسابي بـ 3,83 وبانحراف معياري قدره (1,008) وهو ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية لسكيدة تقوم بإشراك العمال في دورات تدريبية بهدف تطوير معارفهم وقدراتهم ما يؤكد على اهتمامها بالطاقات الشبابية والكفاءات التي تمتلكها وتسعى جاهدة لزيادة مستوى أدائهم، كما تأتي في المرتبة الثانية من حيث الموافقة البند رقم 2 الذي بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 3,59 وبانحراف معياري قدره (0,996) ما يشير لدرجة موافقة عالية على أن المؤسسة تسمح لعمالها بإكمال الدراسة

وتساعدهم في ذلك بغية توسيع معارفهم الخاصة بما يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة على حد سواء، كما نجد في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة البند رقم 3 الذي قدر المتوسط الحسابي الخاص به 3,33 ما يشير لدرجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول محتوى البند الثالث وهذا يوضح حرص المؤسسة المينائية على استقطاب الكفاءات المتميزة والقادرة على زيادة الفعالية وتحسين جودة الأداء بصفة عامة وذلك بانحراف معياري قدره (1,080) وهي تدل على وجود تشتت في إجابة أفراد العينة حول فحوى هذا البند. في حين نجد في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة البند رقم 4 الذي قدر متوسطه الحسابي بـ 3,08 وهو ما يشير إلى أن عمال المؤسسة المينائية لسكيدة موافقين بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تنظم جلسات حوارية لتوليد الأفكار الإبداعية على شكل العصف الذهني والاجتماعات وانحراف معياري قدره (1,199) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول فحوى هذا البند، أما البند رقم 6 فقد كانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3,17 ما يشير إلى أن للمؤسسة نظام خاص يهدف إلى البحث عن أفكار ومعارف جديدة. وانحراف معياري يقدر بـ (1,185) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذا البند. كما نجد درجة موافقة متوسطة للبند رقم 5 الذي بلغ المتوسط الحسابي 2,84 حيث يرون بأن المؤسسة تقدم لهم مكافآت مادية لقاء اكتشاف معارف جديدة كتشجيع لهم تساهم في تميز المؤسسة في ظل شدة المنافسة. وهذا بانحراف معياري قدره (1,242) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذا البند.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعث توليد المعرفة ككل فقد كان 3,32 وذلك بانحراف معياري قدره 0,891 وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في الإجابة على بنود بعد توليد المعرفة. كما يعبر عن وجود مستوى متوسط لتوليد المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، وهذا ما يدل على أنهم كانوا على الحياد فيما يخص سعي المؤسسة المينائية لتوليد معارف جديدة، لذا البحث في مصادر وأساليب جديدة ومختلفة تساهم في خلق وإيجاد المعرفة.

و من خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توفير المؤسسة لدورات تدريبية ودعمها لإكمال الدراسة لعمالها قصد تطوير قدراتهم المعرفية
- يتم استقطاب أكفاء الأفراد من خلال سوق العمل بناء على ما يمتلكونه من معارف.
- تسعى المؤسسة المينائية لسكيدة لتوليد المعرفة من خلال جلسات حوارية لزيادة الأفكار الإبداعية.
- تقدم المؤسسة مكافآت مادية لتوليد المعرفة لكنه لا يكفي لتحفيز العمال على تحويل ما يمتلكونه من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة ومعلنة ودمجها مع المعرفة الحالية.

-النظام الذي تتبعه المؤسسة لتوليد والبحث عن أفكار جديدة يجب أن يتدعم بأساليب جديدة ومختلفة ومتنوعة (ورشات عمل، ملتقيات، العصف الذهني، فرق العمل) تسمح بخلق وتوليد المعرفة وتحويلها من المستوى الفردي إلى التشارك الجماعي.

❖ - عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد تخزين المعرفة:

الجدول رقم(45) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد تخزين المعرفة

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
(7)	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للأرشيف	3,50	1,039	5	مرتفع
(8)	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب للاستفادة منها وقت الحاجة.	3,69	1,071	2	مرتفع
(9)	تعمل المؤسسة على توثيق الخبرات في سجلات.	3,49	1,005	6	مرتفع
(10)	تستخدم المؤسسة أقراص مضغوطة لحفظ البيانات.	3,55	0,893	4	مرتفع
(11)	يتم حفظ وتحديث المعلومات بهدف الاستفادة منها	3,70	0,914	1	مرتفع
(12)	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على خزن المعرفة واسترجاعها	3,66	1,047	3	مرتفع
	تخزين المعرفة ككل	3,60	0,755		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن القول بأن أغلب إجابات أفراد العينة حول بنود بعد تخزين المعرفة كانت بدرجة موافقة مرتفعة.

حيث يأتي في المرتبة الاولى من حيث الموافقة البند رقم 11 حيث كانت أغلب الموافقة على البند بمتوسط حسابي قدره 3,70 وهذا بانحراف معياري بلغ (0,914) وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة بأنه يتم تحديث المعلومات بصفة مستمرة لتوفيرها في الوقت المناسب. يليه البند رقم 8 في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليه، حيث استجاب أفراد العينة ب"موافق" وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,69 وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تقوم بحفظ المعرفة في حواسيب للاستفادة منها وقت الحاجة، وذلك بانحراف معياري قدره(1,071) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة. يليه البند رقم 12 حيث كانت استجابات أفراد العينة ب"موافق" بنسبة 44,3% وبمتوسط حسابي قدره 3,66 وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها على كيفية تخزين المعرفة

واسترجاعها وقت الحاجة وهذا بانحراف معياري قدره (1,047) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول فحوى هذا البند. ثم البند رقم 10 أين كان المتوسط الحسابي يقدر بـ 3,55 وبانحراف معياري قدره (0,893) وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة المينائية تستخدم أقراصا مضغوطة لحفظ البيانات والمعلومات، يليه البند رقم 7 الذي قدر المتوسط الحسابي بـ 3,50 وهو ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تعطي أهمية كبيرة للأرشيف لديها لتوثيق المعرفة التي تمتلكها وذلك بانحراف معياري بلغ (1,039) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول فحوى هذا البند، أما البند رقم 9 فقد جاء المتوسط الحسابي بـ 3,49 هي درجة مرتفعة من الموافقة تشير إلى أن المؤسسة توثق كل ما لديها من خبرات ومهارات في سجلات ورقية وللحفاظ عليها كأرشيف للمؤسسة. وذلك بانحراف معياري قدره (1,005) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعد تخزين المعرفة ككل فقد كان 3,60 وذلك بانحراف معياري قدره (0,755) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة ودرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة وهو يعبر عن وجود مستوى مرتفع لتخزين المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، ما يدل على اهتمام المؤسسة المينائية بحفظ المعارف التي تمتلكها وتدريب عمالها على كيفية تخزين المعرفة والسرعة في استخدامها والرجوع إليها عند الحاجة، وهذا من خلال أرشفتها لتسهيل البحث والاسترجاع كسلاح لمواجهة خطر فقدان المعرفة خاصة عند مغادرة بعض العمال من المؤسسة.

و من خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ❖ هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة بعملية تخزين المعرفة ضمن وسائط متعددة كأرشيف معرفي.
- ❖ يتم تدوين الخبرات التي يمتلكها العمال في سجلات ورقية وأقراص مضغوطة.
- ❖ تستخدم المؤسسة المينائية لسكيدة نظم معلوماتية متنوعة لحفظ المعرفة من خلال أقراص مضغوطة وحواسيب.
- ❖ يتم تدريب العمال على كيفية تخزين المعارف واسترجاعها عند الحاجة.
- ❖ تولي المؤسسة المينائية لسكيدة أهمية كبيرة لعملية تحديث المعلومات والمعارف بصفة مستمرة.

## ❖ - عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد مشاركة المعرفة:

## الجدول رقم(46) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد مشاركة المعرفة

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
(13)	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لتبادل الآراء والأفكار	3,50	1,043	5	مرتفع
(14)	تعد مشاركة المعرفة المتعلقة بطرق العمل من الأساسيات التي تساعد على إثراء الأفكار.	3,63	1,021	3	مرتفع
(15)	يساعد العمال بعضهم في إيجاد حلول لمشاكل العمل بتوظيف المعارف التي يمتلكونها	3,71	0,960	1	مرتفع
(16)	يتشارك العمال في النقاشات حول العمل	3,63	0,875	3	مرتفع
(17)	تدعم المؤسسة ثقافة تبادل ومشاركة المعرفة	3,65	0,988	2	مرتفع
(18)	تتيح المؤسسة فرصة عرض الأفكار الجديدة في الاجتماعات	3,58	0,929	4	مرتفع
	مشاركة المعرفة ككل	3,62	0,633		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب إجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة المعرفة كانت بدرجة موافقة مرتفعة.

حيث أجاب أغلب أفراد العينة ب"موافق" على البند رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري قدره (0,960) وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة بأن العمال يساعدون بعضهم البعض لإيجاد حلول تخص مشاكل العمل وهذا عن طريق المعارف التي يمتلكونها. أما البند رقم 17 فقد كانت أغلب إجابات أفراد العينة أيضا ب"موافق" وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري قدره (0,988) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على دعم المؤسسة المينائية لسكيدة عملية التشارك المعرفي بين العمال كتقافة لنشر المعرفة بينهم. أما البند رقم 14 فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,63 وهي درجة مرتفعة من الموافقة تؤكد على أن مشاركة المعرفة أحد أهم الطرق والأساسيات المرتبطة بطرق العمل والتي تساعد

على إثراء العمل بالمؤسسة وبانحراف معياري قدره (1,021) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول فحوى هذا البند.

ثم البند رقم 16 والذي استجاب معظم أفراد عينة الدراسة بـ"موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي يقدر بـ3,63 وبانحراف معياري قدره(0,875) وهي درجة مرتفعة من الموافقة على محتوى البند بأن العمال يتشاركون الخبرات والمعارف فيما بينهم من خلال النقاشات التي تركز على طرق أداء العمل. في حين جاء البند رقم 18 باستجابة موافقة تقدر بـ 45% وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,58 وبانحراف معياري قدره (0,929) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تتيح فرص عرض ومناقشة الأفكار والآراء الجديدة في الاجتماعات التي تقوم بها. وفي الأخير البند رقم 13 الذي أجاب عليه أفراد عينة الدراسة بـ "موافق" وبمتوسط حسابي يقدر بـ3,50 هي تشير لدرجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تعتمد على عقد اجتماعات دورية مع العمال هدفها تبادل الآراء والأفكار حول العمل. كما بلغ الانحراف المعياري (1,043) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذا البند. أما المتوسط الحسابي لبعد مشاركة المعرفة ككل فقد كان 3,62 بانحراف معياري بلغ(0,633) تشير لدرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة وهي درجة مرتفعة من الموافقة على محتوى البند. و من خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ❖ استعداد عمال المؤسسة المينائية لمشاركة معارفهم مع زملائهم فيما يخص العمل
- ❖ إتاحة الفرصة للعمال على إبداء الآراء والأفكار في مختلف النقاشات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة.
- ❖ تلعب عملية مشاركة المعرفة دورا هاما في إثراء العمل وطرق إنجازة وتطبيقه.
- ❖ دعم المؤسسة لعملية مشاركة المعرفة كثقافة وجب الاعتماد عليها والعمل بها بين العمال.
- ❖ تبرز عملية مشاركة المعرفة خاصة عند إيجاد حلول لمشاكل تصادف العمال أين يساعدون بعضهم البعض بما يمتلكونه من خبرات ومعارف سابقة.

## ❖ - عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد تطبيق المعرفة:

## الجدول رقم(47) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد تطبيق المعرفة

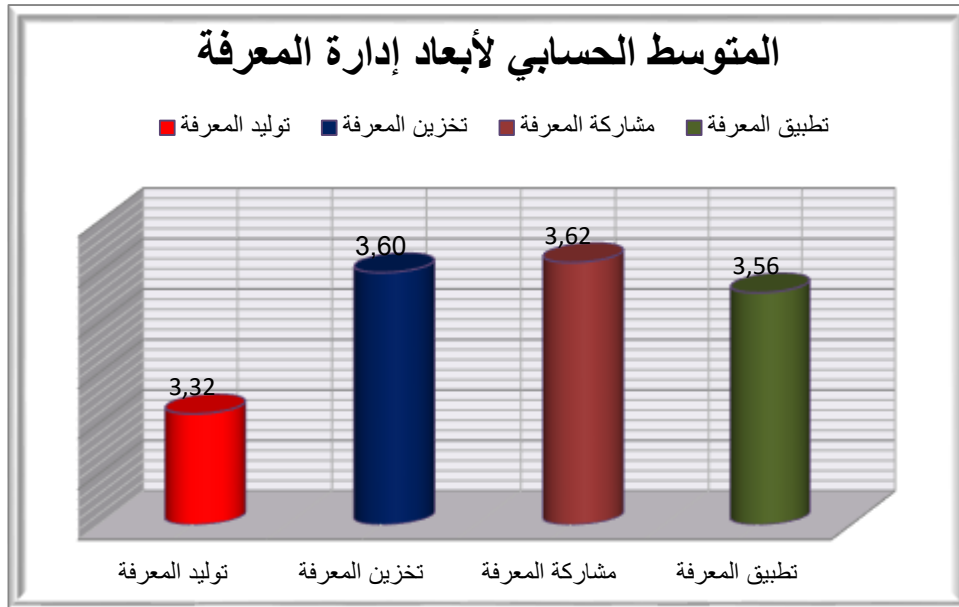
الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
(19)	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في كيفية تطبيق المعرفة في مناصب عملهم	3,58	0,915	3	مرتفع
(20)	تحرص المؤسسة على تجسيد مقترحات العمال في أرض الواقع.	3,48	0,965	6	مرتفع
(21)	لا يواجه العمال صعوبة في تطبيق المعرفة في مجال العمل	3,50	1,076	5	مرتفع
(22)	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العمال لما تعلموه من معارف في عملية التدريب	3,66	0,937	1	مرتفع
(23)	يوظف العمال المعرفة المكتسبة في إنجاز المهام المطلوبة	3,62	0,934	2	مرتفع
(24)	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتجسيد المعارف	3,55	1,046	3	مرتفع
(25)	يساعد تطبيق المعرفة في الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في العمل	3,51	1,014	4	مرتفع
	<b>تطبيق المعرفة ككل</b>	<b>3,56</b>	<b>0,651</b>		مرتفع

## المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب استجابات أفراد العينة على بعد تطبيق المعرفة كانت بدرجة موافقة مرتفعة. حيث أجاب معظم أفراد العينة على البند رقم(19) بموافق بمتوسط حسابي قدره 3,58 وبانحراف معياري قدره(0,915) وهي تدل على مستوى مرتفع من الموافقة على أن المؤسسة المينائية لسكيدة تتيح الحرية الكاملة للعاملين في كيفية تطبيق المعرفة أثناء العمل الذي يقومون به والوظائف التي يشغلونها. أما البند رقم(20) فقد كانت أغلب إجابات العينة محايد وبمتوسط حسابي قدره 3,48 وبانحراف معياري قدر ب (0,965) وهي درجة مرتفعة من الموافقة تدل على أنه يتم تجسيد مقترحات العمال فيما يخص العمل على أرض الواقع. في حين البند رقم(21) كانت أكبر نسبة موافقة بموافق وهذا بمتوسط حسابي قدره 3,50 هي درجة مرتفعة من الموافقة على أن هناك سهولة في تطبيق المعرفة في مختلف المهام الوظيفية التي يشغلها العمال وقد بلغ الانحراف المعياري (1,076) وهي تدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذا البند. ثم يأتي البند رقم(22) أين كانت أكبر استجابة لأفراد العينة بموافق

بمتوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري قدره (0,937) وهي تأكد وجود مستوى مرتفع من الموافقة على العمال يوظفون مختلف المعارف المكتسبة لإنجاز المهام المطلوبة منهم. أما البند رقم (23) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,62 وهذا بانحراف معياري قدره (0,934) وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تهتم بتفاصيل عملية التدريب من خلال متابعة مدى تطبيق عمالها لما تعلموه واكتسبوه من معارف. في حين البند رقم (24) كانت إجابات أفراد العينة بموافق بنسبة قدرها 43% وهذا بمتوسط حسابي قدر ب 3,55 وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة المينائية لسكيدة توفر مختلف الإمكانيات التي تساعد على تجسيد معارف العمال في ميدان العمل. وأخيرا البند رقم (25) والذي بلغ المتوسط الحسابي وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن تطبيق المعرفة داخل المؤسسة يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة في بيئة العمل. 3,51 كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1,014) وهي تدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة حول هذا البند. أما المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة ككل فقد كان 3,56 وهي درجة مرتفعة من الموافقة على محتوى البعد، كما أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0,615) حيث تشير لدرجة موافقة عالية. ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ❖ تطبيق المعرفة داخل المؤسسة المينائية لسكيدة يتسم بالحرية في طريقة تجسيدها أثناء العمل.
- ❖ يتم الأخذ بعين الاعتبار كل مقترحات العمال على أرض الواقع.
- ❖ هناك سهولة في تطبيق المعرفة من طرف العمال في مختلف المهام الوظيفية.
- ❖ يتم توظيف المعارف التي يكتسبها العمال في إنجاز المهام المطلوبة.
- ❖ تساعد عملية التدريب في تطبيق المعارف التي يمتلكها أو يتعلمها العمال.
- ❖ توفر المؤسسة المينائية لسكيدة الوسائل والبرامج والإمكانيات اللازمة لتطبيق المعرفة لدى عمالها.
- ❖ يعود تطبيق المعرفة على المؤسسة بفوائد كثيرة أبرزها قدرتها على مواجهة التغيرات والاستجابة لها في بيئة العمل.
- وفيما يلي تمثيل بياني للمتوسطات الحسابي لأبعاد إدارة المعرفة حسب مستوى درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة:



الشكل رقم(20) يمثل المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة

2- استجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة الجودة الشاملة:

- عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد دعم الإدارة العليا:

الجدول رقم(48) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد دعم الإدارة العليا

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
(26)	تتم مراجعة قضايا نوعية الإنتاج في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار.	3,62	0,924	3	مرتفع
(27)	توجد إجراءات واضحة لتحسين الإنتاج في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها.	3,70	0,872	1	مرتفع
(28)	تدعم الإدارة العليا معظم مقترحات تطوير الجودة بالمؤسسة	3,65	0,900	2	مرتفع
(29)	تقوم الإدارة العليا بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحسين مخرجاتهم.	3,64	0,959	4	مرتفع
(30)	تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين المتميزة.	3,62	1,086	3	مرتفع
	<b>دعم الإدارة العليا ككل</b>	<b>3,64</b>	<b>0,686</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للبند(26) قد بلغت 3,62 وبانحراف معياري قدره (0,924) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على أن قضايا الإنتاج ونوعيته يتم مناقشتها ومراجعتها من طرف الإدارة العليا بصفة مستمرة. أما البند رقم(27) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,70 وبانحراف معياري قدره (0,872) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على أن الإدارة تطبق إجراءات واضحة بهدف تحسين العملية الإنتاجية بالمؤسسة. في حين البند رقم(28) جاء المتوسط حسابي قدره 3,65 وذلك بانحراف معياري بلغ(0,900)وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة على محتوى البند بأن الإدارة العليا تدعم المقترحات المرتبطة بالجودة وكيفية تطويرها. أما البند رقم(29) فكان المتوسط الحسابي 3,64 بانحراف معياري (0,959)وهي تعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة على أن الإدارة العليا تقوم بمجهودات لتحفيز الرغبة لدى عمالها بتحسين مخرجاتهم وأدائهم. أخيرا البند رقم(30) بلغ المتوسط الحسابي وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على محتوى البند رقم(30) بأن الإدارة العليا تعترف بإنجازات العاملين المتميزة 3,62 كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت(1,086) وهذا ما يدل على على أن هناك تشنتا في إجابات أفراد العينة حول هذا البند.

أما المتوسط الحسابي لبعد دعم الإدارة العليا ككل فقد كان 3,64 أما قيمة الانحراف المعياري فبلغت (0,686)وهي تشير لدرجة تناسق مقبول حيث تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على فحوى بنوده. ومن خلال البيانات المعروضة سابقا يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ❖ يتم مناقشة ومراجعة قضايا الإنتاج من طرف الإدارة العليا
- ❖ تستخدم الإدارة إجراءات وقوانين واضحة لتحسين عملية الإنتاج
- ❖ تدعم الإدارة العليا مختلف المقترحات بخصوص تطوير الجودة
- ❖ تقوم الإدارة بتحفيز عمالها لتحسين مخرجاتهم وأدائهم
- ❖ يتم الاعتراف بإنجازات العاملين من طرف الإدارة العليا.
- ❖ يتضح وجود اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا لمساندة العمال وحثهم على بذل مجهودات أكثر من خلال تحفيزهم ومتابعة أدائهم والاستماع لمقترحاتهم، ما يؤكد على القيمة الجوهرية كمحرك أساسي لتميز المؤسسة.

## ❖ عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد الثقافة التنظيمية:

## الجدول رقم(49) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
(31)	يمارس العمال مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى بدون رقابة	3,43	0,985	3	مرتفع
(32)	لا توجد فجوة بين الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة بالمؤسسة	3,49	1,009	2	مرتفع
(33)	تحضى المبادرات الهادفة إلى إتقان العمل بالدعم والمساندة	3,43	1,011	3	مرتفع
(34)	يتبنى جميع العمال مبادئ الجودة عن اقتناع	3,50	0,942	1	مرتفع
	<b>الثقافة التنظيمية ككل</b>	<b>3,46</b>	<b>0,760</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية لبند بعد الثقافة التنظيمية مرتفعة وتشير لدرجة موافقة عالية حيث تراوحت ما بين (3,43 و 3,50).

أما ترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة فقد جاء البند رقم(34) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري بلغ (0,942) وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن جميع العمال يتبنون مبادئ الجودة عن اقتناع. يليها البند رقم (32) والذي بلغ متوسطه الحسابي 3,49 وهي تدل على وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن هناك تكامل بين الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة داخل المؤسسة. وذلك بانحراف معياري بلغ(1,009) وهي تدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حول هذا البند.

ثم البند رقم(33) بمتوسط حسابي قدره 3,43 مما يشير إلى درجة مرتفعة من الموافقة على أن المبادرات الهادفة إلى إتقان العمل تحضى بدعم من الإدارة. وانحراف معياري بلغ (1,011) وهي تدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حول هذا البند. بالإضافة للبند رقم(31) الذي بلغ أيضاً المتوسط الحسابي 3,43 وهذا بانحراف معياري قدره(0,985) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على فحوى البند بأن العمال يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى في غياب الرقابة عليهم.

أما المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية ككل، فقد بلغ 3,46 وبانحراف معياري قدره (0,760) وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي مما يشير لدرجة مرتفعة من الموافقة. ومن خلال البيانات السابقة يتضح ما يلي:

- ❖ يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى في غياب الرقابة
- ❖ هنالك تكامل وانسجام بين كل من الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة داخل المؤسسة
- ❖ تولي الإدارة أهمية كبيرة للمبادرات التي تهدف إلى إتقان العمل وتميزه
- ❖ يتبنى العمال مبادئ الجودة عن اقتناع بمبادئه وليس فرضاً عليهم
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية البيئة التي تسهل على المؤسسة تطبيق مبادئ الجودة بين عمالها من خلال الإجراءات والقوانين التي تسهل تجسيد ذلك.

❖ عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد التحسين المستمر:

الجدول رقم(50) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد التحسين المستمر

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
(35)	التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة	3,75	0,898	1	مرتفع
(36)	تشارك كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة	3,75	0,945	1	مرتفع
(37)	تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات	3,54	0,955	3	مرتفع
(38)	تركز المؤسسة على تحسين العمل في كافة المجالات	3,60	0,922	2	مرتفع
(39)	تستمع المؤسسة لآراء العمال باستمرار بهدف تحسين أدائهم	3,46	1,076	4	مرتفع
	التحسين المستمر ككل	3,62	0,652		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبنود بعد التحسين المستمر مرتفعة وتشير لدرجة موافقة مرتفعة تراوحت ما بين (3,46 و 3,75). أما ترتيب البنود من حيث درجة الموافقة فقد جاء البند رقم(35) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,75 وبانحراف معياري بلغ(0,898) وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن عملية التحسين المستمر هي مسؤولية الجميع يجب عليهم تحملها.

بالإضافة إلى البند رقم (36) الذي جاء أيضا بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره (0,945) وهي تعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة على أن جميع المستويات الإدارية تشارك في عملية التحسين المستمر دون استثناء. يليه البند رقم (38) الذي بلغ متوسطه الحسابي 3,60 وانحراف معياري قدره (0,922) وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تعمل على تحسين العمل في كافة المجالات. ثم البند رقم (37) الذي بلغ المتوسط الحسابي له 3,54 وهذا بانحراف معياري قدره (0,955) وهي تعبر على درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تهتم بقسم البحث والتطوير لتحسين الخدمات. أما البند رقم (39) فقد كان المتوسط الحسابي له 3,46 وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على أن المؤسسة تستمع لآراء العمال بهدف تحسين أدائهم. كما أن انحرافه المعياري قدره (1,076) وهي تدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة على محتوى هذا البند.

أما المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر ككل فقد كان 3,62 وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي مما يشير على أن أفراد العينة يؤكدون وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحسين المستمر من طرف عمال المؤسسة المينائية لسكيدة. كما قد بلغ الانحراف المعياري (0,652) وهي تشير لدرجة تجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة نحو البعد ككل. ومن خلال البيانات السابقة يمكن تلخيص ما يلي:

- ❖ تحتاج عملية التحسين المستمر لتضافر جهود جميع العمال داخل المؤسسة.
- ❖ لا تقتصر عملية التحسين المستمر على مستوى إداري معين وإنما كلها تشترك مع بعضها البعض لنجاح العملية
- ❖ يحتاج قسم البحث والتطوير داخل المؤسسة إلى اهتمام أكبر لتحسين الخدمات المقدمة
- ❖ لتحسين العمل بالمؤسسة يجب التركيز على كافة المجالات والمديرية دون استثناء
- ❖ يتم الاستماع لآراء العمال ومقترحاتهم بغية تحسين أدائهم وزيادة مستوى الإنتاج
- ❖ عملية التحسين المستمر هي عملية متواصلة وشاملة لزيادة التطوير وتتفاعل من خلالها مختلف المستويات الإدارية لتحسين العوامل المرتبطة بالإنتاج.

## ❖ عرض وتحليل استجابات أفراد الدراسة على بعد تمكين العاملين:

## الجدول رقم(51) يمثل استجابات أفراد العينة على بعد تمكين العاملين

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
(40)	تقدم المؤسسة كل التسهيلات اللازمة للعاملين فيما يخص العمل	3,45	1,017	4	مرتفع
(41)	يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل المديرين للعمال	3,43	0,949	5	مرتفع
(42)	يملك العمال صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير المباشر	3,51	1,001	2	مرتفع
(43)	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	3,49	1,022	3	مرتفع
(44)	تشجع الإدارة العمال على تحمل المسؤولية	3,53	1,076	1	مرتفع
	تمكين العاملين ككل	4,35	0,874		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن كل المتوسطات الحسابية لبند بعد تمكين العاملين مرتفعة وتشير لدرجة موافقة عالية حيث تراوحت ما بين (3,45 و 3,53) أما ترتيب العبارات من حيث الموافقة فقد جاء البند رقم(44) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3,53) حيث تشير هذه النتيجة لدرجة موافقة عالية على أن الإدارة تشجع عمالها على تحمل المسؤولية في أداء الأعمال المطلوبة منهم. كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1,076) وهي تدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حول فحوى هذا البند.

أغلب استجابات أفراد العينة كانت ب"موافق" على فحوى البند رقم(40) وهذا بنسبة قدرها 35,2% تليها نسبة 33,5% ب"محايد"، وقد كان المتوسط الحسابي يساوي 3,45 وهو مستوى مرتفع من الموافقة على أن المؤسسة توفر جميع التسهيلات الممكنة في ما يخص العمل. أما البند رقم(41) فقد كانت أغلب استجابات العينة ب"موافق" بنسبة قدرها 37,4% وبمتوسط حسابي قدره 3,43 وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة على أنه يتم تفويض بعض الصلاحيات للعمال من قبل المديرين. في حين البند رقم(42) فقد كانت أغلب استجابات أفراد العينة ب"موافق" بنسبة قدرها 39,6% تليها نسبة

30% ب"محايد"، وقد كان المتوسط الحسابي يساوي 3,51 وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة على أنه يتم تصحيح الأخطاء عن الوقوع فيها دون اللجوء إلى المشرف أو المدير المباشر للعمال. أما البند رقم(43) فقد كانت أغلب الإجابات ب"موافق" على فحوى البند بنسبة قدرها 42,2% وبمتوسط حسابي قدره 3,49 وهو درجة مرتفعة من الموافقة على أنه يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وقد كانت استجابات أفراد العينة ب"موافق" على البند رقم(44) بنسبة قدرها 41,3% وبمتوسط حسابي قدره 3,53 وهي درجة مرتفعة من الموافقة على أن الإدارة تشجع عمالها على تحمل المسؤولية في أداء الأعمال المطلوبة منهم.

أما المتوسط الحسابي لبعد تمكين العاملين ككل، فقد بلغ 4,35 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الخامسة لمقياس Likert الخماسي مما يشير إلى ان أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى مرتفع لتمكين العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وهذا يفسر ما يلي:

- ❖ تقدم المؤسسة المينائية لسكيدة كل الجهود والتسهيلات التي من شأنها أن تساهم في أداء الأعمال بكل أريحية وتميز.
- ❖ يتم تفويض السلطة للعمال لاتخاذ قرارات معينة فيما يخص إجراءات العمل
- ❖ عند ارتكاب الأخطاء أو وجود مشكلة ما يتم معالجتها وحلها دون اللجوء إلى المشرف المباشر وهو ما يبين مدى ثقة المشرفين والمديرين في أعمالهم.
- ❖ يتم تشجيع العمال على تحمل المسؤولية أثناء أداء أعمالهم، كما يتم تحفيزهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وهو ما يبرز أهمية المورد البشري ككفاءات وجب الاستثمار فيها بما يمتلكونه من معارف ومحاولة تجسيد ذلك في خضم مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن طريق تمكين العاملين لإعطائهم مزيدا من الثقة التنظيمية وحرية التصرف لزيادة الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية.

3- اختبار الفرضية العامة:

-دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة:

للتحقق من صحة الفرضية العاملة، تم استخدام معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة وهذا وفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(52) يمثل مجالات قياس قوة ارتباط معامل بيرسون

	معامل الارتباط		
	ارتباط إيجابي	ارتباط سلبي	
ضعيف	من (0,1) إلى (0,3)	من (-0,1) إلى (-0,3)	
متوسط	من (0,31) إلى (0,5)	من (-0,31) إلى (-0,5)	
كبير	من (0,51) إلى (1)	من (-0,51) إلى (-1)	

المصدر: (برجال، 2018، ص210)

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

الجدول رقم(53) يمثل قاعدة القرار لاختبار فرضيات العلاقة

القرار	البيان	الحالة
الفرضية مقبولة	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أصغر من 0.05 نقبل الفرضية"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية"	1
الفرضية مرفوضة	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر من 0,05 نرفض الفرضية"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية"	2

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (برجال، 2018، ص211)

وعليه، قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم(54) يمثل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
إدارة المعرفة	0.692	0.000	230
إدارة الجودة الشاملة			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد قدرت ب(0.69) وذلك عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة بين متغير إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة المعرفة سيؤدي إلى رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، وعليه يمكننا القول بأن الفرضية العامة محققة والتي تنص على: "طبيعة العلاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

#### 4-الفرضيات الفرعية:

##### 4-1-الفرضية الفرعية الأولى

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي و اختبار T-Test لاختبار فرضية مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة كما تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

الجدول رقم(55) يمثل قاعدة القرار لاختبار فرضيات المستوى

الحالة	البيان	القرار
1	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية ( $sig \leq 0.05$ ) والقيمة المطلقة ل T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة	الفرضية مقبولة
2	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى المعنوية ( $sig > 0.05$ ) والقيمة المطلقة ل T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة	الفرضية مرفوضة

المصدر: (بوطالب، 2021، ص245)

وعليه، كانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

الجدول رقم(56) يمثل نتائج اختبار T-Test للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	3,5306	0,62844	85,202	1,970	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

لقد بلغ المتوسط الحسابي 3,53 وهو ينتمي للمجال الرابع لفئات مقياس ليكرت أي درجة موافقة مرتفعة، ما يشير على أن أفراد العينة يرون بأنه هناك مستوى مرتفع لتطبيق إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت 85,202 وهي أكبر من T الجدولية

1,970، وقيمة مستوى الدلالة تساوي  $\text{sig}=0,000$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، ومنه يمكن القول بأن الفرضية مقبولة والتي تنص على: "مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

وبعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى يتم فيما يلي اختبار مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال حساب اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (57) يمثل نتائج اختبار T-Test لعمليات إدارة المعرفة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	3,3297	0,89128	5,610	1,970	0,05	0,000
تخزين المعرفة	3,6029	0,75524	12,107	1,970	0,05	0,000
مشاركة المعرفة	3,6217	0,63358	14,882	1,970	0,05	0,000
تطبيق المعرفة	3,5627	0,65111	13,107	1,970	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول رقم (57) المتعلق باختبار T-Test لعمليات إدارة المعرفة يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة T المحسوبة لبعده توليد المعرفة (5,610) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,970)، في حين كان مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,00 < 0,05$ )، كما يتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي لبعده توليد المعرفة يساوي (3,3297) وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي مما يشير إلى وجود مستوى متوسط لتوليد المعرفة من وجهة نظر العمال بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وعليه فإن الفرضية "مرفوضة" والتي تنص على أن: "مستوى توليد المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".
- كانت قيمة T المحسوبة لبعده تخزين المعرفة تساوي (12,107) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,970) وقد كان مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,00 < 0,05$ )، كما يتبين أيضاً أن المتوسط الحسابي لبعده تخزين المعرفة قد

بلغ (3,6029) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي التي تشير لدرجة موافقة مرتفعة، وبالتالي فإن الفرضية "مقبولة" والتي تنص على أن: "مستوى تخزين المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

- وقد بلغت قيمة T المحسوبة لبعء مشاركة المعرفة (14,882) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1,970)، كما قد كان مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,00 < 0,05$ )، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعء مشاركة المعرفة (3,6217) وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي التي تشير لدرجة موافقة مرتفعة، وبالتالي فإن الفرضية "مقبولة" والتي تنص على أن: "مستوى مشاركة المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

- وقد بلغت قيمة T المحسوبة لبعء تطبيق المعرفة (13,107) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1,970)، كما قد كان مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0,00 < 0,05$ )، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعء تطبيق المعرفة (3,5627) وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي التي تشير لدرجة موافقة مرتفعة، وبالتالي فإن الفرضية "مقبولة" والتي تنص على أن: "مستوى تطبيق المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

#### 4-2- الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم حساب اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (58) يمثل نتائج اختبار T-test للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	3,5609	0,59064	14,401	1,970	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول رقم (58) أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة الجودة الشاملة قد بلغ 3,56 وبانحراف معياري قدره 0,59 كما أن قيمة T المحسوبة لإدارة الجودة الشاملة تساوي 14,401 وهي أكبر من قيمة قيمة T الجدولية التي تساوي 1,970 كما أن مستوى الدلالة يساوي ( $\text{Sig}=0,000$ )

وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05 وعليه فإن العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة موافقين بدرجة مرتفعة على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتأسيساً على قاعدة القرار فإن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

#### 4-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرين

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

- "توجد علاقة ارتباطيه بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة". وعليه كانت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون كالتالي:

#### الجدول رقم (59) يوضح العلاقة بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
توليد المعرفة	0.628	0.000	230
إدارة الجودة الشاملة			

\*\*الارتباط دال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

يوضح الجدول رقم (59) الذي يظهر العلاقة بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة (0.62) وهذا عند مستوى الدلالة (0.000) وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة، أي توجد علاقة ارتباطيه موجبة ومرتفعة بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

#### 4-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة ارتباطيه بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

الجدول رقم(60) يوضح العلاقة بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
تخزين المعرفة إدارة الجودة الشاملة	0.464	0.000	230

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة قد بلغت (0.464) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة وهذا عند مستوى الدلالة (0.000) وبالتالي فالفرضية الفرعية الرابعة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطيه بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

#### 4-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

الجدول رقم(61) يوضح العلاقة بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
مشاركة المعرفة إدارة الجودة الشاملة	0.608	0.000	230

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

يتبين من خلال الجدول رقم(61) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المتحصل عليه قد بلغت (0.60) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01) وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الخامسة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

4-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

"توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

الجدول رقم(62) يوضح العلاقة بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
تطبيق المعرفة	0.679	0.000	230
إدارة الجودة الشاملة			

\* \* الارتباط دال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

من خلال ما جاء في الجدول رقم(62) والذي يوضح العلاقة بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت(0.679) وهي تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة بين المتغيرين ودالة احصائيا ، حيث كان يساوي مستوى الدلالة(0.000). وبناءا عليه نقبل الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

5- اختبار الفرضيات الصفرية:

5-1- اختبار الفرضية الصفرية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

باستخدام اختبار كاي مربع تم اختبار الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن. والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول رقم(63) يوضح نتائج اختبار مربع كاي للفروق في إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن

المتغير	مربع كاي	درجة الحرية	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	88,783	59	0,007	دالة إحصائيا
السن	209,930			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم(63) أن قيمة اختبار مربع كاي قد بلغت 209,930 عند مستوى الدلالة الاحصائية 0,007 وهي أقل من 0,05 ومنه الفروق دالة احصائيا وبالتالي نرفض الفرضية

الصفريّة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

5-2- اختبار الفرضية الصفريّة الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

باستخدام اختبار كاي مربع تم اختبار الفرضية الصفريّة التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس. والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول رقم (64) يوضح نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس

المتغير	مربع كاي	درجة الحرية	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	88,783	59	0,007	دالة إحصائياً
الجنس	62,609			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة اختبار مربع كاي قد بلغت 62,609 عند مستوى الدلالة الاحصائية 0,007 وهي أقل من 0,05 ومنه الفروق دالة احصائياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

5-3 اختبار الفرضية الصفريّة الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الأقدمية تم الاعتماد على مربع كاي والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (65) يوضح نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية

المتغير	مربع كاي	درجة الحرية	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	88,783	59	0,007	دالة إحصائياً
الأقدمية	42,939			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغير إدارة المعرفة قد بلغ 0,007 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 كما أن قيمة مربع كاي قد بلغت 42,939 وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية".

#### 5-4- اختبار الفرضية الصفرية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي تم الاعتماد على مربع كاي والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (66) يوضح نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي

المتغير	مربع كاي	درجة الحرية	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	88,783	59	0,007	دالة إحصائية
الصنف الوظيفي	13,496			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار كاي مربع قد بلغت 13,496 كما أن مستوى الدلالة لمتغير إدارة المعرفة قد بلغ 0,007 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي".

#### 5-5- اختبار الفرضية الصفرية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة".

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم الاعتماد على اختبار كاي مربع والنتائج التي تم التحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (67) يوضح نتائج اختبار كاي مربع في إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مربع كاي	درجة الحرية	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	88,783	59	0,007	دالة إحصائية
المستوى التعليمي	91,965			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كاي مربع قد بلغت 91,965 وذلك عند مستوى الدلالة 0,007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 أي وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي فالفرضية الصفرية الخامسة "مرفوضة" والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.

#### 6- تفسير نتائج الدراسة:

بعد اختبار فرضيات الدراسة، يتم تفسير نتائج الدراسة كالتالي:

#### -تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالمستوى:

-أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة:" وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عمال المؤسسة المينائية لسكيدة يقدرون القيمة المعرفية التي يمتلكونها بالإضافة إلى وعيهم بأهمية عمليات إدارة المعرفة في تحسين أدائهم بصفة عامة، وهذا ما يتضح جليا من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة لكل من عمليات تخزين المعرفة (3,60)، مشاركة المعرفة (3,62)، وتطبيق المعرفة (3,56)، وهي متوسطات مرتفعة تؤكد مدى توفير المؤسسة لمختلف الوسائل والبرامج والامكانيات لتفعيل أهمية إدارة المعرفة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع الدراسة الاستطلاعية التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لعمليات إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، غير أن عملية توليد المعرفة جاءت بمتوسط حسابي متوسط (3,32) أين يجب على المؤسسة أن تستخدم أساليب مختلفة وجديدة لخلق وتوليد المعرفة عن طريق ورشات عمل أو تقنية العصف الذهني أو فرق العمل وغيرها لتحفيز العمال على تحويل ما يمتلكونه من معرفة ضمنية إلى معرفة معلنة

وصريحة. وهذا ما أكده لصور (2017) أن إدارة المعرفة ككل لا تعني شيئاً بدون عملياتها التي تمكن من توليد والوصول إليها والمشاركة فيها وخبزها واسترجاعها بقصد تطبيقها لتحقيق أهداف الشركة.

فنتيجة الدراسة أكدت نجاعة السياسة الداخلية للمؤسسة المينائية لسكيدة في تحسين والاستثمار في استراتيجياتها لتطبيق إدارة المعرفة من خلال صناع المعرفة (المورد البشري) وخلق بنية محفزة على الإنتاج المعرفي، وحسب (Land et al (2006) فإن طريقة تفسير ونقل وتطبيق عمليات إدارة المعرفة يؤثر بشكل كبير في تحديد مستوى وطبيعة المعرفة وكيفية إدارتها.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العوفي أفنان (2019) والذي توصل إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة الطاهري محمد بشار كان متوسطاً، كما اختلفت عن دراسة AL-Harashsheh & AL-Dosar (2021) اللذان توصلا إلى أن ممارسة القادة الإداريين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وقد اتفقت مع دراسة Muhammed Shujahat et al (2019) الذي توصل إلى أن مستوى توليد المعرفة كانت متوسطة وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة:

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى التزام العمال بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة لما تحققه من زيادة في الإنتاج والربحية وتخفيض لتكاليف اللاجودة، فمن بين أهداف الجودة تلك المتعلقة بأداء العمال من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتدريبهم للرفع من مستوى العاملين.

فالمستوى المرتفع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود بالدرجة الأولى إلى مدى التناسق والإنسجام بين الإدارة وعملية الإشراف، وهذا ما أكده "إدوارد ديمينج" أن من أهم الأسس لإدارة الجودة الشاملة تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين في العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم، وتعميق توجهات المشرفين نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها. وهذا ما اتضح من خلال استجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة والتي كانت كلها مرتفعة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي كانت هي الأخرى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ما يدل على فلسفة العمل المعتمدة على ترسيخ مبادئ الجودة ووعيهم بثقافة الجودة. وهذا ما أكده "أرمند فيغنوم" أن من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال والعمل على ترويج فكرة مشاركة جميع العاملين والتركيز على ربط جودة الإنتاج بالعنصرين البشري

والتكنولوجي(بوحرد، 2015). ويبرز ذلك من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة لأهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين) وقد أوضح "مالكوم بالدريج" إلى أن تطوير الموارد البشرية يتم من خلال مشاركة العاملين في وضع خطط الجودة الشاملة والاهتمام بسلامة وصحة العاملين بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية جيدة والتركيز على الدور الهام للإدارة الوسطى والمباشرة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة. فكل العناصر يجب أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض وتهتم المؤسسة بكل ما يتعلق بطرق تحسين الجودة الشاملة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن دراسة (Jabbarzare&Shafighi(2019) الذي توصل إلى وجود مستوى متوسط من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختلفت أيضا عن دراسة العدواني ومقابلة(2021) اللذان توصلا إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدائرة النشاط الرياضي في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين فيها كان في المستوى المتوسط من التقييم، كما انها اتفقت مع دراسة Sultan (2021) الذي توصل إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة.

**-فيما يخص الفرضية العامة:** توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن **"طبيعة العلاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة"**.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bader Obeidat et al(2018) والذي توصل إلى أن إدارة المعرفة تأثر بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أبعاد(توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة)، وبالتالي فإن إدارة المعرفة من خلال عملياتها تساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وهذا لتركيز اهتمام كلاهما على مجالات مشتركة تتمثل في الاستراتيجيات، دعم الأفراد، الزبائن... وغيرها، كما أن المبدأ المشترك بينهما هو التغيير الثقافي وإعادة الهيكلة والتعاون وروح الفريق الواحد ما يعزز من تكامل العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. وهذا ما أكده (Ribiere&Khormashagol(2004) أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئ ديمنج 14 يمكن تطبيقها من خلال إدارة المعرفة.

فتحقيق التميز والريادة بالنسبة للمؤسسة المينائية لسكيدة يتوقف على فعالية عمليات إدارة المعرفة في تحسين إدارة الجودة الشاملة لدعم رسالة المؤسسة على المدى البعيد، وهذا ما أوضحه Miartana et al(2014) أن المنظمات تحتاج إلى التفكير في استراتيجيات تكيفية وذكية لعملية إدارة المعرفة لتكون ناجحة ومنافسة، بناء على أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة التي تحدد رضا العملاء

وتكوين الأداء التنظيمي. وهذا ما تطرق إليه (Loke et al, 2011) أنه يمكننا إدراك دليل جودة المنظمة من خلال مستودع معرفة عملياتها ومدى استخدامها لذلك، خاصة وأن محور تركيز كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة هو الزبون أو العميل وكيفية الحفاظ على العلاقة الجيدة معهم سواء داخليا أو خارجيا، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة المينائية لسكيدة كقطاع اقتصادي له رؤية استراتيجية طويلة المدى لتحقيق النجاح والتميز التنظيمي. وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا من خلال استحداث مناصب جديدة لمواكبة التغيرات كمصلحة تسيير المسارات المهنية التي تعتبر خزانا للمعارف التي تمتلكها المؤسسة، بالإضافة إلى وضع معلقات ومنشورات توضح مبادئ ديمنج للجودة وتدعم مشاركة المعارف بين العاملين وما ستحققه من ذلك كخطوة جديدة لنشر السياسة الداخلية الجديدة للمؤسسة.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ومرتفعة بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة:

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Bader Obeidat et al(2018) الذي توصل إلى أن توليد المعرفة يؤثر بشكل كبير في ممارسات إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية اكتساب المعرفة الكامنة في أذهان العمال لاكتشاف الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة بتجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتضح من إجابات أفراد العينة حول علاقة توليد المعرفة بإدارة الجودة الشاملة وجود علاقة قوية، أي أن المؤسسة المينائية لسكيدة استطاعت بسياساتها خلق تكامل بين عملية توليد المعرفة وتطبيق إدارة الجودة من طرف عمالها الذين هم الركيزة الأساسية وصناع المعرفة، حيث صرح "نونكا تاكوشي" إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة. أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي تقوم بها الأفراد.

فتوليد المعرفة يتم من خلال الاهتمام بقسم البحث والتطوير والتفكير الإبداعي لتوليد رأس مال معرفي يسهم في تجسيد متطلبات الجودة، وقد عبر "بولاني" في مقولته الشهيرة: "الناس يمكنهم أن يعرفوا أكثر مما يمكنهم أن يخبروا"، وهذا ما يؤكد أهمية معرفة العمال (المعرفة الضمنية) التي يجب تحويلها إلى معرفة صريحة وهذا لا يتم إلا من خلال تفعيل آليات تسهل امتصاص المعرفة واستثمارها بما يلي مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة. ويقع على عاتق المؤسسة المينائية إيجاد أساليب ومصادر مختلفة لامتصاص واكتشاف معارف مبتكرة وإبداعية، وحث العمال على التفكير وتحليل المشكلات والأزمات

المتعلقة بالقرارات والإجراءات المستقبلية على شكل حلقات في الاجتماعات المختلفة لتعزيز دور عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تجسيد وتطبيق مبادئ إدارة الجودة داخل المؤسسة.

- "توجد علاقة ارتباطيه موجبة ومتوسطة بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة":

حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Bader Obeidat et al(2018) الذي توصل إلى أن تخزين المعرفة يؤثر بشكل كبير في ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة حرص المؤسسة المينائية لسكيدة على حفظ وتخزين المعرفة التي يمتلكها عمالها، على اعتبار تخزين المعرفة كمستودع للبيانات يساعد المؤسسة المينائية في توحيد المعرفة المتوفرة لتسهيل استرجاعها وعدم فقدانها، فهي تسمى بالذاكرة التنظيمية تساعد على استغلال الوقت وعدم تكرار الأخطاء وتطوير السلوك الأدائي وهو ما يركز عليه مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وهذا ما أثبتته الطائي وآخرون(2014) إلى أنه من الأفكار الأساسية التي تدعو إليها إدارة الجودة الشاملة التحسين والتطوير الدائم واتخاذ عملية اتخاذ القرارات على البيانات من خلال التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.

ولكي تسجل المؤسسة المينائية هذه المعرفة تحتاج إلى عملية تخزين المعرفة باستخدام وسائط ووسائل مختلفة كالمكتبات الإلكترونية (Electronic Libraries)، مخازن البيانات (Data Warehousing)، خرائط المعرفة (Data Mapping)... وهذا لتسهيل الاستفادة منها ويمكن استعمالها والعودة إليها في أي وقت، خاصة من أجل تقادي تكرار أخطاء الماضي وتجنب إهدار الوقت وإيجاد حلول أخرى أكثر نجاعة.

- "توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة":

وتفسر الباحثة هذه النتيجة للمجهودات التي تقدمها المؤسسة المينائية لسكيدة بهدف تشجيع عمالها على تبادل ومشاركة المعرفة فيما بينهم، فهو استثمار مربح وله دور في تحسين فاعلية المؤسسة، فالتشارك المعرفي بين العمال يمكن من التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي وهما ما تدعو إليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Team Work) لكي تضمن ترسيخ مبدأ التعاون في العمل. كما ان موضوع التشارك المعرفي يركز على عملية التفكير الإبداع والذي يكون واضحا أكثر عند تطبيق فرق العمل، وهذا ما تطرق إليه (العسكري، 2013) أين ركز على 3 مهمات أساسية للتشارك المعرفي وهي فرق

العمل(التحول للعمل الجماعي) واختلاق طبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة(صريحة أو ضمنية)، بالإضافة إلى التركيز على الإبداع والابتكار في عملية مشاركة المعرفة.

كما أن للتشارك المعرفي دور مهم في تجاوز الخلافات والصراعات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة باختلاف المستويات الإدارية أو المسمى الوظيفي سواء كانوا أعوان تحكم، أعوان تنفيذ أو إطارات بالرغم من الاختلاف في المسمى الوظيفي إلى أن عملية التشارك المعرفي تظهر جليا في التفاعلات والاتصالات من خلال عمليات اتخاذ القرارات وتمكين العاملين والثقافة التنظيمية السائدة بينهم، فمن البديهي وجود اختلاف للأفراد العاملين بمعارفهم، وبالتالي هم أكثر حاجة للتشارك المعرفي لغرض تعزيز المعارف ككل وهي بذلك تساهم في تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة والتي من بينها مرحلة تبادل الخبرات ونشرها والمعتمدة أساسا على عملية التشارك المعرفي.

حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Bader Obeidat et al(2018) الذي توصل إلى أن مشاركة المعرفة يؤثر بشكل كبير في ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

"توجد علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة":

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Bader Obeidat et al(2018) الذي توصل إلى أن تطبيق المعرفة لا يؤثر في ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وترجع الباحثة تفسير هذه النتيجة إلى وعي عمال المؤسسة المينائية لسكيدة بضرورة استخدام واستثمار المعرفة التي يمتلكونها بما يحقق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

فبالرغم من أن عملية تطبيق المعرفة هي آخر عملية إلا أنها لا تقل أهمية عن العمليات الأخرى، فهي تترجمها بشكل عملي من خلال تطبيقها بالمؤسسة، وقد أكدت استجابات أفراد العينة الموجبة والمرتفعة نحو بعد تطبيق المعرفة ونحو العلاقة بين كل من تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة عن مدى إدراك العمال لجعل المعرفة المكتسبة أكثر ملائمة للاستخدام والتنفيذ بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أكد زكريا ورؤوف(2018) إلى أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، ولن تعود عمليات توليد وتخزين وتوزيع المعرفة إلى تحسين أداء الشركة مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة ولاسيما في العمليات الاستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات.

ف تطبيق المعرفة هو تطبيق لإدارة الجودة الشاملة ونجاح المؤسسة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة، ومدى استعمالها بالطريقة الصحيحة ( Use and Reuse ) ووضعها حيز التنفيذ في أساليب العمل وتحسين الخدمات وجودة المنتجات والمخرجات.

#### -تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق:

يتم تفسير النتائج المتعلقة بالفروق في إجابات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

#### ❖ -تبعاً لمتغير السن:

أظهرت نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بدلالة الفروق تبعاً لمتغير السن هي فرضية غير محققة، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة العوفي أفنان (2019) الذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد ببشار تعزى لمتغير العمر.

وترجع الباحثة تفسير هذه النتيجة إلى الشخصيات المختلفة لدى العمال بالمؤسسة المينائية لسكيدة باختلاف الأعمار بالنسبة للشباب أو الكبار في السن وهذا ما يؤثر على كيفية إدراك المعرفة التي يمتلكونها واستخدامها، وهذا ما ينتج عنه اختلاف في عمليات إدارة المعرفة بينهم وطريقة مشاركتهم لهذه المعرفة فيما بينهم والتي تتحكم في طبيعة العلاقات السائدة، فكبار السن مثلاً تبرز لديهم المعرفة الصريحة ويحاولون نقلها ومشاركتها مع العمال الجدد أو العمال الشباب بصفة عامة انطلاقاً من خبراتهم بتفاصيل العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذا لتحفيزهم على توليد ونقل المعرفة وتطبيقها بما يحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإننا فارق السن بين العمال يؤثر في تطبيق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة.

#### ❖ تبعاً لمتغير الجنس:

يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بدلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس هي فرضية غير محققة، حيث أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة AL-Harabsheh & AL Dosar (2021) الذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو متغير الجنس (لصالح الذكور)، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة العوفي أفنان (2019) الذي

توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد ببشار تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يختلف بين الجنسين (ذكر/أنثى) وأن المرأة العاملة تتصف عامة بمشاركة كل ما لديها من معارف ومعلومات وخبرات وتجسيدها في بيئة العمل، محاولة فرض نموذجها العملي الميداني بدون قيود أو خوف لنقل المعرفة بين زملاء العمل، عكس الرجال العاملين بالمؤسسة والذين يستخدمون المعرفة الضمنية في تفاعلهم مع الآخرين لأنها أكثر سرية تحقق ميزة الخصوصية لدى صاحبها ويسعى للمحافظة عليها و عدم مشاركتها مع الآخرين من خلال الاعتماد على العمل الفردي، إذ تعتبر بالنسبة له رأس مال خاص يتميز به عن الآخرين. وبالتالي فإن الفروق بين الجنسين يؤثر بشكل كبير على تجسيد المعرفة المتوفرة وتخزينها وأرشفتها ونقلها بين العمال. حيث أكد غضبان(2018) بأن من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك المعرفي بين العمال، بالإضافة إلى ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك.

#### ❖ تبعا لمتغير الأقدمية:

من خلال نتائج الدراسة ، تم الوصول إلى أن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بدلالة الفروق تبعا لمتغير الأقدمية هي فرضية غير محققة، حيث أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة AL- Harahsheh & AL Dosar (2021) الذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة العوفي أفنان(2019) الذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد ببشار تعزى لمتغير الخبرة.

والتي يمكن تفسيرها بأن عامل الزمن هو عامل مؤثر في إدارة المعرفة التي يمتلكها العمال، وبالتحليل أكثر نجد أن العمال ذوو أقدمية قليلة يبحثون عن فرض مكانتهم الوظيفية داخل المؤسسة من خلال توليد وتطبيق المعرفة بما يحقق التميز في الأداء والجودة في المخرجات، فمرحلة الاكتشاف والتعلم لديهم تتطور انطلاقا من مشاركتهم وتواصلهم وخلق علاقات مختلفة مع العمال الآخرين للاندماج الوظيفي، وفي نفس الطرح، نجد أن العمال ذوو أقدمية كثيرة وهم في مرحلة نضج وظيفي بالمؤسسة في حالة روتين

ومل وكأنهم فقدوا الرغبة أو على مشارف افتقادها(التقاعد) وهذا يؤثر في مشاركة المعرفة مع الآخرين وتوليدها أيضا، وبالتالي فهم يميلون كثيرا إلى استخدام معرفة ضمنية ذاتية صعبة المشاركة مع الآخرين، حيث وصفها Crowley (2001) بأنها مرتبطة بمصطلحات مثل المهارات والدراية والمعرفة العلمية ومستوى عال من الخبرة. فتميزهم عن الآخرين خصوصا في عمليات اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات التي قد تطرأ بالمؤسسة.

#### ❖ تبعا لمتغير الصنف الوظيفي:

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة. وهي تختلف عن دراسة AL-Harshsh & AL Dosar (2021) الذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

حيث ترجع الفروق في إجابات أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي إلى أن الإطارات هم أكثر العمال مشاركة للمعرفة والتي تترجم على شكل قرارات وإجراءات العمل وإيجاد الحلول المناسبة بشكل ملموس أو غير ملموس، حيث يرى المسعودي والدوعان (2018) أن التشارك المعرفي عبارة عن تبادل ومشاركة المعرفة والمعلومات بين الأفراد سواء في شكلها المكتوب والرسمي كالمستندات والتقارير أو في شكلها اللاملموس التي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات والمهارات، كما يتم تطبيق المعرفة بصورة أكبر لدى عمال التنفيذ حيث تطبق الاوامر والقرارات بالتنفيذ العملي المباشر أي وضع المعرفة حيز التنفيذ، مثلما أشار (الظاهر، 2009) إلى أن تطبيق المعرفة يرتبط بمصطلحات الاستخدام (Utilization)، الاستعمال (Use)، إعادة الاستعمال (Reuse)، ويقصد بهذه العملية هو جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطا بالسياق والمهام التي تقوم بها، وهذا ما يقوم به عمال التنفيذ عند ممارستهم لعملهم وبالتالي فإن تطبيق عمليات إدارة المعرفة تختلف حسب الصنف الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ومحاولة خلق التفاعل والتعاون وروح الفريق فيما بينهم.

#### ❖ تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

من خلال نتائج الدراسة، تم الوصول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة AL-Harshsh & AL Dosar (2021) الذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت عن دراسة العوفي(2019) الذي توصل لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي عالي يتميزون بالمؤهلات والمعارف التي تساعدهم على توليد المعرفة (لخلق الإبداع والتميز) تطبيق المعرفة بما يحقق الجودة في الأداء حيث ذكر Al\_Hayaly&Alnajjar (2016) أن من بين عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى تحقيقها تحديد ما هي المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والمعرفة الموجودة داخل المنظمة، وهنا تتضح قيمة المستوى التعليمي العالي الذي يجب أن يمتلكه العامل لإنشاء وتطوير وتكييف المعرفة (ضمنية أو صريحة) والتحكم فيها بما يعود إيجابا على أداء وتميز العامل والمؤسسة على حد سواء، كما أن ذوو المستوى التعليمي الثانوي (أغلبهم أعوان تنفيذ) يركزون على تخزين المعرفة للحفاظ عليها عن طريق وسائل مختلفة بالإضافة إلى تجسيد المعرفة التي يتم مشاركتها من طرف العمال الآخرين والاستفادة من الخبرة العلمية والعملية، فالمؤسسة المينائية لسكيدة تمتلك مزيج من رأس المال المعرفي ذو مستوى تعليمي متباين وهذا يشكل نقطة قوة لها يمكنها من الحفاظ على المعرفة وتوليدها أو تطبيقها في حل الأزمات والمشكلات التي قد تواجهها بفعالية أكبر، وهذا ما ينعكس إيجابا إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال روح الفريق الواحد.

ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة مع نتائج كل فرضية في الجدول التالي:

### الجدول رقم(68) يمثل ملخص نتائج فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة	النتيجة
-الفرضية العامة:	-الفرضية محققة:
- طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة إيجابية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.	- طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة إيجابية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.
-الفرضية الجزئية 1:	-الفرضية محققة:
-مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.	-مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.
-الفرضية الجزئية 2:	-الفرضية محققة:
-مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.	-مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.
-الفرضية الجزئية 3:	-الفرضية محققة:

<p>- توجد علاقة ارتباطيه بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطيه بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p>	<p>- توجد علاقة ارتباطيه بين توليد المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطيه بين تخزين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p>
<p>-الفرضية غير محققة:</p> <p>- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (السن، الجنس، الأقدمية، الصنف الوظيفي، المستوى التعليمي) في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p>	<p>فرضيات الفروق:</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (السن، الجنس، الأقدمية، الصنف الوظيفي، المستوى التعليمي) في إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة.</p>

**خلاصة:**

تم في هذا الفصل التطبيقي التطرق للعلاقة ما بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، حيث تم الاعتماد على استبانة تم تطويرها بناء على الدراسات السابقة كما تم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة موجبة مرتفعة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المعرفة لدى عينة البحث، وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة البحث، أما فيما يخص الفروق فقد توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الجنس، الأقدمية، الصنف الوظيفي، المستوى التعليمي).

## خاتمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق والتميز التنظيمي من خلال وضع استراتيجيات لرفع التحدي ومواجهة التغيرات التي قد تطرأ عليها، ولا يتحقق ذلك إلا بالاستثمار في رأس المال المعرفي، باعتباره العنصر الأساسي الذي يساهم في تحقيق الربحية للمؤسسة خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة، واتضح أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ويعود ذلك للسياسة الداخلية للمؤسسة والقدرات المادية والكفاءات التي ساعدتها على كسب وتطبيق المعرفة من أجل تحسين مستوى الجودة، وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. فالتكامل بين هذين المدخلين يساعد المؤسسة على مواجهة تحديات عالم الأعمال، إذ أن الممارسة الصحيحة لإدارة المعرفة يتطلب وجود نسق منظم ومتسلسل من أجل سيرورة عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما يحتاج إلى كفاءات بشرية تمتلك القدرة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لمشاركتها بين جميع العمال. بما يساهم في تحسين الجودة في كل المجالات الوظيفية حيث تلعب قيمة المعرفة التي تمتلكها المؤسسة دوراً مهماً في تحسين الكفاءات كأساس لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أبعادها (دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، التحسين المستمر، تمكين العاملين).

وما يمكن تأكيده من خلال هذه الدراسة، هو أن نتائجها تبقى دقيقة في حدود المجال الزمني والمكاني والعينة المختارة كما يمكن أن تتغير هذه النتائج من مؤسسة لأخرى ومن عينة لأخرى. إلا أن هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً كانت كإضافة علمية لموضوعات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الساعية لتحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.

إن ما توصلت إليها الدراسة الحالية إضافة إلى الدراسات السابقة عن أهمية كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة تتيح الفرصة لجميع الباحثين في مختلف التخصصات من الاستفادة من هذه الدراسة وتقديم إضافات أو تعديل بما يحقق الأهداف المرجوة في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بالتغير والمنافسة الحادة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم.

كما نؤكد على أن أنه ثمة نقاط لم تتمكن الدراسة من التفصيل فيها بشكل واف، وهي النقاط التي يمكن أن تشكل مواضيع بحوث أخرى في هذا المجال قابلة للمعالجة، وإمكانية طرحها كإشكالية جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية ومن ضمن هذه المواضيع ما يلي:

- ❖ تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بإدارة المعرفة
  - ❖ توليد المعرفة وعلاقتها بتدريب العاملين
  - ❖ عقود العمل وعلاقتها بالتشارك المعرفي
  - ❖ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة المعرفة
  - ❖ جودة الحياة الوظيفية كأحد متطلبات التشارك المعرفي
  - ❖ دور تمكين العاملين في دعم متطلبات إدارة المعرفة
- لذلك لابد من توسيع آفاق الأبحاث المستقبلية في هذه المحاور.

## ❖ اقتراحات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيكة وهي:

- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توليد المعرفة كان متوسطاً، ولهذا وجب منح العمال الحوافز المادية والمعنوية وترسيخ ثقافة المكافأة لتشجيعهم على توليد وإنتاج المعارف الجديدة المرتبطة بأداء عملهم.

- الاستمرار في دعم وتعزيز تطبيق إدارة المعرفة لدى العمال لمواجهة التحديات المختلفة.

- إيجاد أساليب وسياسات تسمح باستخراج المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة وظاهرة عن طريق فرق العمل، الاجتماعات الدورية، حلقات الجودة، العصف الذهني...

- تشجيع العمال على طرح الأفكار الجديدة فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومناقشتها من خلال التشارك المعرفي وتمكين العاملين.

- بناء هيكل تنظيمي يلاءم تطبيق إدارة المعرفة وإضفاء المزيد من المرونة على الهياكل التنظيمية.

- تخصيص فريق مهني داخل المؤسسة المينائية مهمته الرئيسية إدارة المعرفة وفق معايير محددة ومتابعة تطبيقها بما يتناسب مع طبيعة الأعمال.

- العمل على حماية المعرفة المتوفرة وتخزينها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والاعتماد عليها للحفاظ على المعرفة ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تدريب العمال باستمرار وتقييم أدائهم لضمان تطوير معارفهم وقدراتهم وهذا ما يساهم في الحفاظ على المعرفة.

# قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

- الظاهر، نجم ابراهيم. (2009). إدارة المعرفة. ط1. عمان(الأردن): عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- الغنبر، نهى سليمان والمهوس، رنا ناصر. (2019). مقارنة وتحليل أبرز أعمال ونظريات علماء الجودة الأمريكيين واليابانيين. مجلة البحث العلمي في التربية. المجلد 6. العدد 6. ص 577-610.
- ابن فارس، احمد بن زكريا أبو الحسين. (1991). معجم مقاييس اللغة. الجزء 4. بيروت(لبنان): دار الجيل.
- ابن منظور. (2003) لسان العرب. الجزء الثاني. مصر: دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع
- ابن منظور، جمال الدين. (2003). لسان العرب. المجلد 9. بيروت(لبنان): دار الكتب العلمية.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. ط1. مصر: دار الكتب المصرية.
- أبو فارة، يوسف احمد. (2004). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الرابع بعنوان: إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان(الأردن).
- أرسلان، مؤيد أكرم. (2012). أثر تكامل نظام(ISO90016TQM) على السياسة التنافسية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة سانت كليمينتس العالمية. بريطانيا.
- التميمي، فواز والخطيب، احمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001). الأردن: جدار الكتاب العلمي عالم الكتب الحديث.
- الجنابي، أكرم سالم حسن. (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. ط1. عمان(الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الخليفة، سهير محمد عباس. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة شندي. العراق.

- الخنق، سناء عبد الكريم. (2005). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة. ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث بعنوان: تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، نوفمبر.
- الدفاعي، صفاء محمود مهيبي والخلف، نضال محمد رضا. (2019). دور مدخل التكلفة على أساس المواصفات في تخفيض تكاليف الجودة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم. العدد44. ص94-108.
- الزظمة، نضال محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين
- الزعيبي، علي. (2008). إدارة التميز والإبداع المؤسسي. ط1. عمان(الأردن): دار الصفا للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). منظمات التعلم. القاهرة(مصر): المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السامرائي، سلوى أمين. (2004). متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي. ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الرابع بعنوان: إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل.
- السامرائي، منال جبار سرور وعريبي، نور حازم. (2021). دور قياس كلفة الجودة في تحسين جودة المنتج تطبيق في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد11. العدد1. ص248-265.
- السامرائي، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط1. عمان(الأردن): دار جرير للنشر والتوزيع.
- السعدي، رجال ومسعي، سمير. (2014). خلق المعرفة في المنظمات بالتطبيق على نموذج SECI. مجلة الاقتصاد الصناعي. العدد7. ص115-137.
- السعيد، مبروك ابراهيم. (2012). المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. القاهرة(مصر): المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الصادق، عبد الرحمان عبد الله علي. (2017). واقع تقييم التخطيط الاستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية. أطروحة دكتوراه في علوم المعلومات والمكتبات. جامعة الخرطوم. السودان.

- الصالح، شاكر بن احمد والصريمي، خالد بن محمد. (2015). الجودة الشاملة: نشأتها، تطورها، أساليبها. ط1. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الصاوي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. ط1. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد. (2016). إدارة الجودة الشاملة(مدخل الوظائف والأدوات). دمشق(سوريا): دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطائي، حميد عبد النبي وآل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم. (2014). إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO. عمان(الأردن). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الطائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان(الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، محمد فوزي والعبادي، هشامي فوزي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- العدواني، جمال ناصر ومقابلة، معاذ عادل. (2021). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدائرة النشاط الرياضي في جامعة اليرموك من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة تطبيقات علوم الرياضة. المجلد 2. العدد109. ص342-352.
- العربي، عمران. (2018). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف1. الجزائر.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر ابراهيم والعمرى، غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط1. عمان(الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العوفي، أفنان. (2019). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد بيشار. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد4. العدد3. ص493-506.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة(مصر): الشركة العربية للتنمية الإدارية.

- الفضلي، عبد المجيد بن موحان بن حزام. (2017). المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية ومتطلبات تعزيزها في جامعة الملك سعود (دراسة حالة). مجلة البحث العلمي في التربية. العدد18. ص279-314.
- الفكيكي، علي فرحان عبد الله. (2012). معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن حالة دراسية). مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية العدد39. ص86-111.
- القنديلجي، عامر ابراهيم والجنابي، علاء الدين عبد القادر. (2005). نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة(مصر): المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكرخي، مجيد. (2015). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. عمان(الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكروي، أسعد جاسم خضير. (2018). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي"الواقع والمعوقات". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد24. العدد108. ص653-669.
- المحياوي، قاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم-عمليات-تطبيقات. ط1. عمان(الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المسعودي، حيدر علي. (2010). إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- الموسوي، يحيى علي وكاظم هبة سعد. (2019). دور تكاليف الجودة في تخفيض تكاليف المنتجات الصناعية. Journal of Economics and Administrative Sciences. Vol25. No11. p550-568.
- الناصر، علاء حاكم محسن. (2010). إدارة الجودة الشاملة: نموذج في الإدارة الجامعية. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد80. ص39-78.
- النجار، نبيل جمعة والنجار، فايز جمعة والزعبي، ماجد راضي. (2010). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- اليحي، محمد. (2018). مدى تأثير معايير الجودة (Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. المجلد 9. العدد 1. ص 34-56.
- أمعاشو، داني الكبير. (2000). أهمية تطبيق الجودة "الايزو 9000". مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 11. العدد 2. ص 179-191.
- أوشن، ريمة. (2018). إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة باتنة 1. الجزائر.
- برحال، عبد الوهاب. (2018). علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- برس، يورك. (2005). إدارة المعرفة. ط 1. القاهرة (مصر): سلسلة المميزون الإدارية.
- بلقوم، فريد. (2013) إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. الجزائر.
- بن احمد، سعدية وحنصال، أبو بكر وشمة، نوال. (2020). نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية. المجلد 3. العدد 5. ص 31-44.
- بن سعيد، محمد وعلماوي، احمد. (2014). خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (الايزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. المجلد 3. العدد 1. ص 99-117.
- بن طااطا، عتيقة. (2017). أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. الجزائر.
- بن عودة قصير. (2018). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران 2. الجزائر.
- بن غربي، عثمان وسعدي، فاطنة. (2021). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية (المفاهيم، الأهداف، التطبيقات). مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية. المجلد 4. العدد 7. ص 344-359.
- بن موسى، محمد. (2017). أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.

- بوحرد، فتيحة. (2013). الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف 1. الجزائر.
- بوحرد، فتيحة. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق. ط1. عمان(الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بودي، عبد القادر وسليمان، إلياس. (2011). الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو. حوليات جامعة بشار. المجلد 9. العدد 9. ص 80-92.
- بورقبة، قويدر وسماعيل، عيسى وميسومي، جيلالي. (2019). قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية. مجلة التنظيم والعمل. المجلد 7. العدد 4. ص 7-28.
- بورنان، خليل. (2019). دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- بوزيان، راضية رابع. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي. ط1. عمان(الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي.
- بومناد، يوسف الدين. (2014). معايير الايزو كمصدر للأرغونوميا التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج. ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني بعنوان: تطبيق الأرغونوميا بالدول السائرة في طريق النمو-الأرغونوميا في خدمة التنمية-، جامعة الجزائر 2.
- تيسير، دنيا محمد وعزازي، محمد ومحمدين، السيد. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. Journal Of Environmental Studies and Researches. المجلد 10. العدد 1. ص 226-236.
- جودة، محفوظ احمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط6. عمان(الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.
- حبشي، فتيحة. (2007). إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة منتوري(قسنطينة). الجزائر.

- حديدان، صبرينة. (2013). إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمينغ وواقع المؤسسة الجزائرية. مجلة علوم الانسان والمجتمع. العدد7. ص225-259.
- حرشوش، المخرجي علي وعلي، صالح احمد. (2003). رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه. القاهرة(مصر): المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حسن، مروان صباح. (2021). العصف الذهني وأثره في إدارة الأزمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد63. ص283-300.
- حمدان، شدى. (2020). العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة وأثرها على منظمات الأعمال. مجلة الجنان. المجلد11. العدد7.
- حمود، خضير كاظم. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- حميدي، عبد الرزاق. (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد بوقرة يومرداس. الجزائر.
- خضير، كاظم محمود والشيخ، روان منير. (2009). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
- دريس، ناريمان. (2019). نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال المؤسسات. جامعة فرحات عباس سطيف1. الجزائر.
- راضي، بهجة عطية والعربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. ط1. القاهرة(مصر): شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رزوق، سهام. (2018). إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية وأثرها في فاعلية أنشطتها من وجهة نظر هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.
- زرواتي، رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- زيتون، كمال عبد الحميد. (2004). منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي. ط1. القاهرة(مصر): عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة.

- زيدان، سليمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة ومداخل العمل-. الجزء الأول. عمان(الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع
- سعيدة، ضيف. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة. أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات. جامعة زيان عاشور الجلفة. الجزائر.
- شناف، خديجة عبد الحميد مهري وبلخيري، مراد محمد البشير الابراهيمي. (2017). معايير ضمان جودة التعليم العالي-عرض لبعض النماذج العالمية-. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. المجلد 5. العدد 4. ص 240-255.
- صادقي، علي ومعاش، حسن. (2019). معوقات ومشاكل تطبيق نظام الإيزو و 9000 في المؤسسات الجزائرية. مجلة التكامل. المجلد 3. العدد 2. ص 20-36.
- صلحاي، سمير وحامدي، محمد. (2021). علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو 9001-2008. مجلة العلوم الانسانية. المجلد 21، العدد 1. ص 295-306.
- طه، حسين نوي. (2011). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- طيبي، خضر مصباح اسماعيل. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. ط 1. عمان(الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد السيد، ناظم حسن. (2009). محاسبة الجودة: مدخل تحليلي. ط 1. عمان(الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، بن عيسى الشريف. (2019). نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- عبد الكاظم، أثير علي وحمدان، خولة حسين. (2021). تطبيق تكاليف الجودة على أساس الأنشطة وأثرها على تخفيض التكاليف. مجلة كلية مدينة العلم. المجلد 13. العدد 1. ص 69-82.
- عبد اللطيف، أولاد حيمودة. (2016). أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي. مجلة روافد للبحوث والدراسات. المجلد 1. العدد 1. ص 3-26.

- عبد المحسن، توفيق محمد. (2005). اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة: الجودة الشاملة وستة سيجما. الاسكندرية(مصر): دار الفكر العربي.
- عقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علوان، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000. عمان(الأردن): دار الثقافة للنشر.
- عيشور، نادية سعيد. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. قسنطينة(الجزائر): مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.
- غالب، سعد ياسين. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. ط1. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- غالب، سعد ياسين. (2007). نظم المعلومات الإدارية. الأردن: دار اليازوري.
- غضاب، يمينة. (2018). دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة محمد لمين دباغين سطيف2. الجزائر.
- فليح، حسن خلف. (2007). اقتصاد المعرفة. الأردن: جدار الكتاب العالمي.
- فنطازي، العمري. (2011). تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الاستشرافية. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
- قاسمي، محمد منير. (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات. جامعة غرداية.
- كيلادا، جوزيف. (2005). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي ابراهيم. الرياض(السعودية): دار المريخ للنشر.
- كيلاني، صونية. (2016). استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة باتنة1. الجزائر.

- حبيب، بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق. القاهرة(مصر): الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- لرقت، علي. (2016). واقع إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر وتقديم تصور لتطويرها في ضوء مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في علوم التربية. جامعة باتنة1. الجزائر.
- لصور، نضال محسن احمد. (2017). التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإثرها في الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- محمد، عبد الوهاب سمير. (2007). دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية. القاهرة(مصر): مركز دراسات.
- مخولف، سعاد وغرابي، خولة. (2019). الجودة في المؤسسات-دراسة نظرية-. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. المجلد4. العدد15. ص42-53.
- مدفوني، هندة. (2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم. التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.
- مراتي، عمار. (2019). واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في إدارة التسويق. جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس. الجزائر.
- مزهري، أسيل علي وسلطان، عباس فاضل. (2018). دور (LSS) LEAN SIX SIGMA في تخفيض تكاليف الجودة. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد8. العدد4. ص184-197.
- مصباح، عامر. (2006). منهجية إعداد البحوث العلمية"مدرسة شيكاغو". الجزائر: دار موفم للنشر.
- مطر، عبد اللطيف محمود. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات. عمان(الأردن): دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- مطرفي، خميسي. (2020). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- معالي، عباس الشريف عبد الرحمان. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- نجم، عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات). ط2. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- هاشم، صبيحة قاسم وطه، قيس قاسم. (2017). إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 2008: iso9001 في مشروع محطة الرستمية (دراسة حالة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 23. العدد 99. ص 72-102.
- هوان، بوعبد الله. (2019). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. المجلد 4. العدد 7. ص 152-168.
- وناس، أسماء وججيق، عبد المالك. (2011). دور المعرفة الضمنية في عملية ابتكار الخدمات الجديدة. مجلة دراسات اقتصادية. المجلد 5. العدد 15. ص 71-83.
- يونس، فارس يونس شمس الدين. (2017). عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل. أطروحة دكتوراه في غدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

❖ المراجع باللغات الأجنبية:

- Al\_Qdah, Mohammad Sh&Juhana, Salim. (2013). **A Conceptual Framework for Managing Tacit Knowledge through ICT Perspective.** Procedia Technology. Volume 11. P1188–1194.
- AL-Hayaly, Mohammed Abdulsalaam M. S. & Alnajjar Fayeze Jomah S. (2016). **Knowledge management processes and their impact on organizational performance, the adoption balanced scorecard: the moderating role of quality assurance standards—an applied study on Private Jordanian Universities.** International Journal of Business and Management, Volume 11. N°(6).p70–86.
- Arnett, Dennis B. & Wittmann, C. Michael. (2014). **Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing.** Journal of Business Research. Volume 67, Issue 3. P 324–331.
- Beldjezia, Omar & Boulahia, Tayeb. (2019). **The Role of The Organizational Culture in The Success of The Application of The Knowledge Management.** Roa Iktissadia Review. Volume 9. N°1. P 121–134.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). **Successful knowledge management projects.** MIT Sloan management review. Volume 39. N°2. p43.
- Fahry, Anwar & Susandy, G., & Kuncorosidi, K. (2019). **Influence of Total Quality Management (TQM) Towards Consumers Satisfaction.** JBFI Journal of Banking and Financial Innovation. Volume 1. N°01. P1–16

- Ferrary, Michel & Pesqueux, Yvon . (2006). **Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance**. Paris(France) : Edition Economica.
- Fortas, Fatiha. (2015). **La gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation et le developpement du capital intellectuel au sein des entreprises**. Revue Nouvelle Economie. Vol. 1, Issue 12. pp.43–62.
- Frank, Land& Urooj, Amjad& Melissa, Nolas. (2006). **Knowledge Management Processes**. USA : Idea Group Reference.
- GODFREY, MUIGAI KINYUA. (2015). **RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA**. A THESIS SUBMITTED FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN BUSINESS ADMINISTRATION. KENYATTA UNIVERSITY. KENYA.
- Hajric, Emil . (2018). **Knowledge Management: A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization**. Kindle Edition.
- Hesham, Saleh Ahmad. (2010). **DEVELOPMENT OF KM MODEL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND APPLICATION IN CONSTRUCTION PROJECTS**. A Thesis submitted For the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY. The University of Birmingham.England.
- Hey Tow, William Newk–Fon& Venable, John & Dell,Peter. (2012). **How Organisations Know What They Know:A Survey of Knowledge Identification Methods among Australian Organisations**. 23rd Australasian Conference on Information Systems. 3–5 Dec. Geelong, Australia.

- Hsiu–Yueh & Sonya, Hsu. (2006). **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL**. A THESE Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctoral of Philosophy. Southern Illinois University Carbondale. USA .
- Hutapea, Riauli Susilawaty & Dewi, Savitri Nirmalasari & Lasambouw, Carolina M. (2020). **Quality Costs in Improving the Efficiency Production Costs A Case Study in Beverage Company, Bandung, Indonesia**. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Volume 544. P535–540.
- Kimberly K. Anderson. (2009). **ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AS PREDICTORS OF EFFECTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN EMPIRICAL EXAMINATION**. A THESE Submitted for Doctor of Business Administration. Nova Southeastern University. USA .
- Larousse (Firm). (1997). **Grand usuel Larousse**: dictionnaire encyclopédique (Vol. 2).
- Loke, Siew–Phaik & Downe, Alan G & Sambasivan, Murali & Khalizani, Kalid & Ooi, Keng–Boon. (2011). **Integrating Total Quality Management and Knowledge Management to Supply Chain Learning: A Structural Approach**. International Proceedings of Economics Development and Research. Volume 11. P42–47.
- Obeidat, D., Yousef, B., Hashem, L., & Masa'deh, R. E. (2018). **The influence of knowledge management uses on total quality management practices in commercial banks of Jordan**. Modern Applied Science. Volume 12. N°11. P42–51.
- Ousidhoum, Souhila & Amokrane, Abdellaziz. (2019). Les Ressources Humaines Comme Atout Stratégique Pour La Création D'avantage

Concurrentiel Dans Les Entreprises : Le Role Catalyseur Du Knowledge Management. Revue des Sciences Economiques,de Gestion et Sciences Commerciales. Volume:12. p 575 –592.

–Phelps, Corey & Heidl, Ralph & Wadhwa, Anu. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. Journal of management. Volume38. N°(4). P1115–1166.

– Rahmi, Rismayani Deri& Iwan, Satriyo Nugroho &Darwin, Nahwan& Rafika, Ratik& Taufik, Malik. (2020). **Analysis of Quality Management System in the Textile Industry with the 5R/ 5S Method and Fish Bone Diagram**. The International Conference on Innovations in Social Sciences and Education (ICoISSE). July 25<sup>th</sup>. Bandung, Indonesia.

– Rennie, M. (1999). **Accounting for knowledge assets: do we need a new financial statement?**. International Journal of Technology Management. Volume18. N°6. P 648–659.

– Schütt, Peter . (2003). The post–nonaka knowledge management. J. Univers. Comput. Sci. Volume9. N°6. P451–462

– Schwartz, D. (2006). **Encyclopedia of knowledge management**. USA:Idea Group Reference

– Shujahat, M.&Sousa, M. J.&Hussain, S& Nawaz, F&Wang, M., & Umer, M. (2019). **Translating the impact of knowledge management processes into knowledge–based innovation: The neglected and mediating role of knowledge–worker productivity**. Journal of Business Research. Volume 94. p442–450.

- Victoria, Bull& Patrick, Phillips& Joanna Turnbull. (2006). **Oxford wordpower dictionary**. New York :Oxford University Press.
- Williamson,Saffady. (2000). Knowledge Management: A Manager's Briefing. Information Management Journal, Volume34. N°3.p 48–48.
- RAGAA Hassen& SEBKHAOUI Abdelkader Djilani. (2020). **How can the Knowledge Management requirements enhance its application in the organization–Field study in The University of Ghardaïa–**. Journal of Research and Commercial Studies. Volume 04, Issue 01. P260–271.
- AL\_Harashseh, Mohammed Aboud and AL\_Dosar, Dalmouk Ghezail Saeed. (2021). **The Degree Academic and Administrative Leaders Practices Knowledge Management at AL\_Bayt University in The Hashemite Kingdom of Jordan**. International Journal for Quality Assurance. Volume 4. N°2. P118–135.
- AL\_Samarraie, Hossam& Hurmuzan, Shuhaila. (2018). **A Review Of Brainstorming Techniques In Higher Education**. Thinking Skills and Creativity. Volume27. P78–91.
- Allameh, Sayyed Mohsen&Zare, Sayyes Mohsen&Sayyes Mohammad Reza.(2011). **Examining The Impact Of KM Enablers On Knowledge Management Processes**. Procedia Computer Science. Volume3. P1211–1223.
- Alshoura, Sultan. (2021). **Total Quality Management Practices and Their Effects on The Quality Performance of Jordanian Private Hospitals**. Management Letters. Volume 11. N°1. P67–76.

- Anand, A&Singh, M D. (2011). **Understanding Knowledge–  
Management.** International Journal Of Engineering Science and  
Technology. Volume3. N°2. P926–939.
- Ayoudy, Yasmina. (2017). **La Mise en Place de La Qualité Au Sein Du  
Processus Gestion Des Ressources Humaines Cas : De La Norme  
ISO9001.** Revue Nouvelle Economie. Volume2. N°17. P51–62.
- Bayad, Mohammed&Simen, Serge Francis. (2003). **Le Management Des  
Connaissances: état Des Lieux Et Perspectives.** 12ème Conférence De  
L’association International De Management Stratégique. Les Cotes De  
Carthage, Tunisie.
- Biudjema Rachid. (2002). **La Mondialisation : Concept Et Réalité.** Les  
Cahiers du Cread. Volume18. N°61. P49–69.
- Cohendet, Patrick& Créplet, Frédéric & Dupouët, Olivier . (2006). **La Gestion  
Des Connaissances : Firme Et Communautés De Savoir.** Paris(France) :  
Economica.
- Dalkir, Kimiz. (2005). **Knowledge Management In Theory And Practice.**  
USA: Elsevier Butterworth\_Heinemann.
- Dominique, Foray. (2004). **L’économie De La Connaissance.**  
Alger(Algerie) :Casbah édition.
- Françoise, Batheleme\_Trapp&Beatrice, Vincent. (2001). **Analyse Comparé  
De Méthodes De Gestion Des Connaissances Pour Une Approche  
Managérial,** 6ème Conférence De L’association Internationale De  
.Management Stratégique. 13–14–15 juin. Université Laval Québec, Canada

- Jabbazare, Ehsan and Shafighi , Najla. (2019). **Total Quality Management Practices and Organizational Performance Open**. Science Journal of Statistics and Application. Volume 6. N°1. P 6–12.
- Khatim, Mohamed Laid. (2017). **La Méthode Six Sigma Outil de Management Par La Qualité Totale Pour Améliorer La Production Des Entreprises Algériennes**. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية . Volume32. N°2. P1–14.
- Komachonu, Vincent and Ross, Joel. (2005). **Principles of Total Quality**. 3d Edition. Florida(America): Taylor&Francis e\_Library.
- Mohajan, Haradhan (2017). **The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations**. Journal of Scientific Achievements. Vol2.N°2.p1–27.
- Najimdeen, Abdul Hakeem Alade& Amzat, Ismail Hussein& Ali, Hairuddin Bin Mohd. (2021). **The Impact Of Service Quality Dimensions On Student’s Satisfaction: A Study Case Of International Students In Malaysian Public Universities**. IIUM Journal Of Educational Studies. Volume 9. N°2. P89–108.
- Pillet, Maurice& Duret, Daniel. (2001). **Qualité en Production De L’ISO9000 à Six Sigma**. Paris(France) : éditions d’organisation.
- Prashar, Anupama. (2017). **Adopting PDCA (Plan–Do–Check–Act) Cycle For Energy Optimization In Energy–Intensive SMES**. Journal of Cleaner Production. Volume 145. P277–293.
- Schütt, Peter. (2003). **The Post–Nonaka Knowledge Management**.J Univers. Comput. Sci. Volume9. N°6. P451–462.
- Smetkowska, Monika& Mrugalska, Beata. (2018). **Using Six Sigma DMAIC To Improve The Quality of The Production Process: A case Study** **Procedia**. Social and Behavioral Sciences. Volume 238. P590–596.

–Wiig, Karl. (1994). **Knowledge Management Foundation**. USA: Arlington  
.Shema Press.

–Yuni, Pambreni&Kjatibi, Ali&Jacqueline, Tham. (2019). **The Influence Of Total  
Quality Management Toward Organization Performance**. Management  
Science Letters. Volume9. N°9. P1397–1406.

# قائمة الملاحق

---

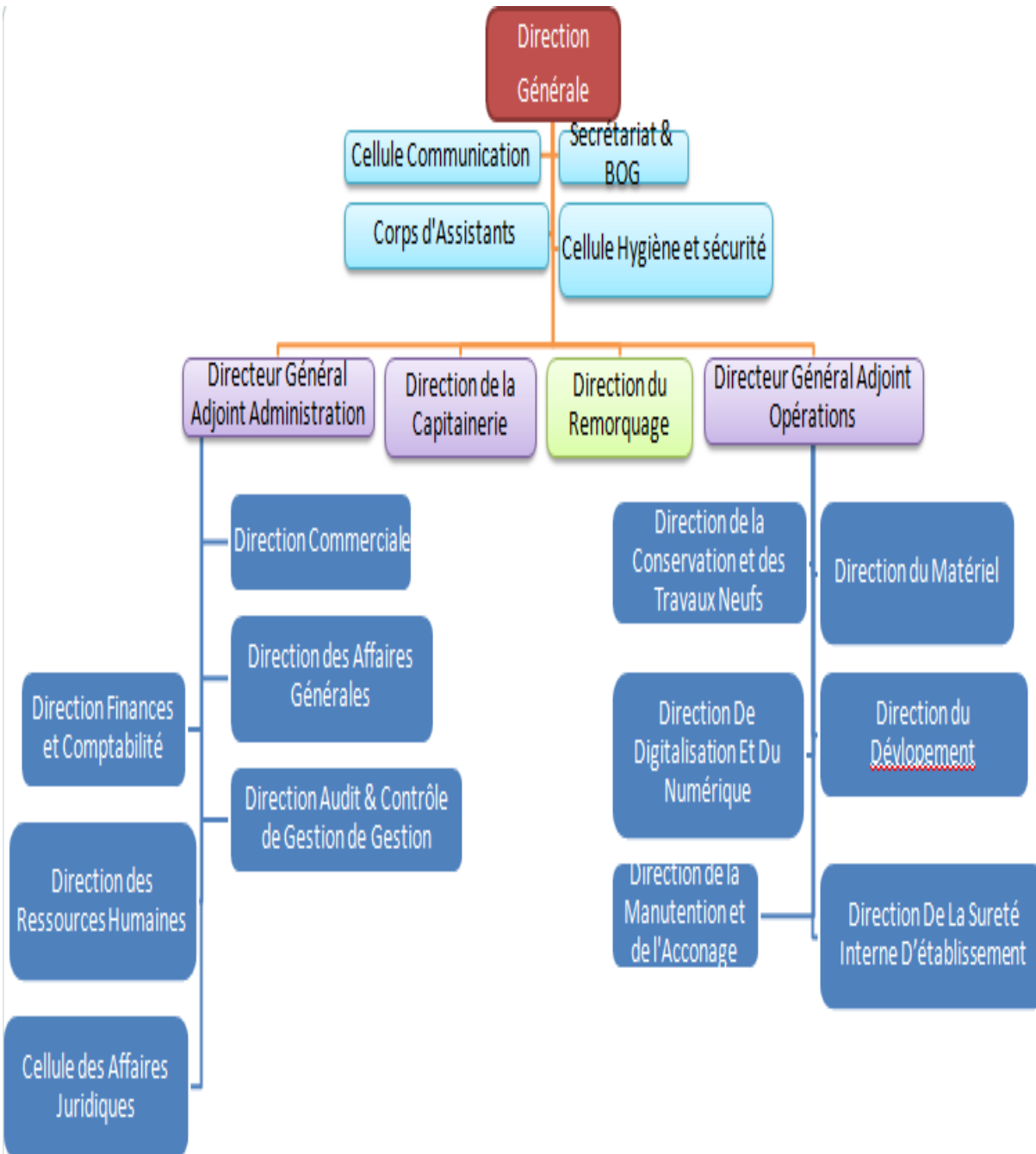
قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة

# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (2) استبيان الدراسة في صورته الأولى

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

أخي العامل/ أختي العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إنجاز أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم، صمم هذا الاستبيان للحصول على بعض المعلومات التي تخص موضوع "إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة". وتتطلب هذه الدراسة تعاونكم معنا بالاجابة على عبارات الاستبيان بكل موضوعية، كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية، ولكم جزيل الشكر.

إشراف:

طالبة الدكتوراه:

أ. لرقم عز الدين

❖ درغيش بشرى

السنة الجامعية 2020/2021

# قائمة الملاحق

البيانات الشخصية والوظيفية:

-السن

-الجنس

-الأقدمية في العمل

المحور الأول: إدارة المعرفة:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتم إشراك العمال في دورات تدريبية لتطوير معارفهم.					
2	تساعد المؤسسة عمالها على إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.					
3	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات المتميزة					
4	تنظم المؤسسة جلسات حوارية لتشجيع الأفكار الإبداعية.					
5	تقدم المؤسسة مكافئات مادية ومعنوية لقاء ابتكار المعرفة.					
6	للمؤسسة نظام على شكل فرق عمل مهنته الوصول لأفكار جديدة					
7	تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة في					

## قائمة الملاحق

					الوثائق المكتوبة.	
					تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب للاستفادة منها وقت الحاجة	8
					تستخدم المؤسسة أقراص مضغوطة لحفظ البيانات	9
					تدون المؤسسة تجارب وخبرات العمال في قواعد تنظيمية للمعرفة.	10
					يتم حفظ وتحديث البيانات بهدف توفرها في الوقت المناسب	11
					تقوم المؤسسة بتدريب العمال على خزن المعرفة واسترجاعها	12
					تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لتبادل الأفكار	13
					تعد مشاركة المعرفة من الأساسيات التي تساعد على إثراء الآراء	14
					يساعد العمال بعضهم في إيجاد الحلول لمشاكل العمل من خلال المعارف التي يمتلكونها	15
					يتشارك العمال في النقاشات حول العمل	16
					تدعم ثقافة المؤسسة تبادل ومشاركة المعرفة	17
					تعتمد المؤسسة في مشاركة المعرفة على الاجتماعات	18
					تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في كيفية	19

## قائمة الملاحق

					تطبيق المعرفة في مناصب عملهم	
					20 تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار المقدمة من طرف العمال	
					21 لا يواجه العمال صعوبة في تطبيق المعرفة في العمل	
					22 تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العمال لما تعلموه في عملية التدريب	
					23 تحرص المؤسسة على تجسيد مقترحات العمال في أرض الواقع	
					24 تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في كيفية تطبيق المعرفة في مناصب عملهم	
					25 يساعد تطبيق المعرفة في الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في العمل	

## قائمة الملاحق

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
26	تتم مراجعة قضايا نوعية الإنتاج في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار					
27	توجد إجراءات واضحة لتحسين الإنتاج في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها					
28	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير					
29	تقوم الإدارة العليا بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحقيق الجودة					
30	تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين المتميزة					
31	ينسجم سلوك الفرد مع شعارات المؤسسة					
32	تسود داخل المؤسسة قواعد عامة للسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين					
33	تشجع المؤسسة عمالها على الابداع					
34	تسعى الإدارة العليا لتطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل					
35	التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة					
36	تشارك كافة المستويات الإدارية في					

## قائمة الملاحق

					المؤسسة في عملية تحسين الخدمة	
					تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات	37
					تركز المؤسسة على تحسين العمل في كافة المجالات	38
					تمارس المؤسسة نظام التغذية العكسية للعاملين بهدف تحسين أدائهم باستمرار	39
					توفر المؤسسة للعمال فرصا جيدة للتطوير الذاتي	40
					تعتمد المؤسسة على المركزية في اتخاذ القرار	41
					يسمح للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعمل	42
					تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	43
					تشجع الإدارة العمال على تحمل المسؤولية	44

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (3) قائمة الأساتذة المحكمين

## قائمة الملاحق

الجامعة	التخصص العلمي	الدرجة العلمية	أسماء الأساتذة
جامعة مولاي الطاهر-سعيدة-	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذة محاضرة صنف-ب-	كريم أمينة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر صنف-ب -	بن جامع إبراهيم
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ التعليم العالي	شلابي زهير
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر صنف-أ -	مطاطلة موسى
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر صنف-أ-	بوعطيط جلال الدين
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	علوطي عاشور
جامعة باجي مختار-عنابة-	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر صنف-أ-	شريط الشريف محمد

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (4) العبارات التي تم تعديلها

## قائمة الملاحق

البيد	رقم العبارة	الصياغة الأولية	الصياغة النهائية
توليد المعرفة	3	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات المتميزة	تستقطب المؤسسة الكفاءات المتميزة استنادا إلى معيار الجانب المعرفي
	6	للمؤسسة نظام على شكل فرق عمل مهنته الوصول لأفكار جديدة	للمؤسسة نظام خاص مهمته الوصول لأفكار جديدة.
تخزين المعرفة	7	تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق المكتوبة.	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للأرشيف.
	9	تدون المؤسسة تجارب وخبرات العمال في قواعد تنظيمية للمعرفة.	تعمل المؤسسة على توثيق الخبرات في سجلات
	10	يتم حفظ وتحديث البيانات بهدف توفرها في الوقت المناسب	تستخدم المؤسسة أقراص مضغوطة لحفظ البيانات
مشاركة المعرفة	17	تعتمد المؤسسة في مشاركة المعرفة على الاجتماعات	تتيح المؤسسة فرصة عرض الأفكار الجديدة في الاجتماعات
تطبيق المعرفة	19	تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار المقدمة من طرف العمال	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتجسيد المعارف
	20	لا يواجه العمال صعوبة في تطبيق المعرفة في العمل	يوظف العمال المعرفة المكتسبة في إنجاز المهام المطلوبة
دعم الإدارة العليا	24	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير	تدعم الإدارة العليا معظم مقترحات تطوير الجودة بالمؤسسة

## قائمة الملاحق

الثقافة التنظيمية	27	ينسجم سلوك الفرد مع شعارات المؤسسة	يمارس العمال مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى بدون رقابة
	29	تشجع المؤسسة عمالها على الابداع	تحضى المبادرات الهادفة إلى إتقان العمل بالدعم والمساندة
التحسين المستمر	35	تمارس المؤسسة نظام التغذية العكسية للعاملين بهدف تحسين أدائهم باستمرار	تستمع المؤسسة لآراء العمال باستمرار بهدف تحسين أدائهم
تمكين العاملين	38	تعتمد المؤسسة على المركزية في اتخاذ القرار	يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل المديرين للعمال
	39	يسمح للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعمل	يمتلك العمال صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير المباشر
	41	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات من أجل توليد أفكار جديدة	تشجع الإدارة العمال على تحمل المسؤولية

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (5) استبيان الدراسة في صورته النهائية

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

## استبيان الأطروحة

أخي(ت) العامل(ت):

أقدم لسيادتكم الاستبيان الخاص بالأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بعنوان: ( إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيدة).

فمن خلال خبرتكم الواسعة أرجو منكم الإطلاع و الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ولكم جزيل الشكر و العرفان.

إشراف الأستاذ:

طالبة دكتوراه:

أ. لرقم عز الدين

درغيش بشرى

السنة الدراسية: 2021/2020

## قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

السن  أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

الجنس  ذكر  أنثى

الأقدمية  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

الصنف الوظيفي  عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

المستوى التعليمي  ثانوي  تقني سامي  ليسانس

ماستر  دراسات عليا  مهندس

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: ع إدارة المعرفة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتم إشراك العمال في دورات تدريبية لتطوير معارفهم.					
2	تساعد المؤسسة عمالها على إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.					
3	تستقطب المؤسسة الكفاءات المتميزة استنادا إلى معيار الجانب المعرفي					
4	تنظم المؤسسة جلسات حوارية لتشجيع الأفكار الإبداعية.					
5	تقدم المؤسسة مكافئات مادية ومعنوية لقاء اكتشاف معارف جديدة.					
6	للمؤسسة نظام خاص مهمته الوصول لأفكار جديدة.					
7	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للأرشيف.					
8	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب للاستفادة منها وقت الحاجة.					
9	تعمل المؤسسة على توثيق الخبرات في سجلات					
10	تستخدم المؤسسة أقراص مضغوطة لحفظ البيانات					
11	يتم حفظ وتحديث المعلومات بهدف الاستفادة منها					
12	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على خزن المعرفة واسترجاعها					

## قائمة الملاحق

					تعد المؤسسة اجتماعات دورية لتبادل الآراء والأفكار	13
					تعد مشاركة المعرفة المتعلقة بطرق العمل من الأساسيات التي تساعد على إثراء الأفكار.	14
					يساعد العمال بعضهم في إيجاد حلول لمشاكل العمل بتوظيف المعارف التي يمتلكونها	15
					يتشارك العمال في النقاشات حول العمل	16
					تدعم المؤسسة ثقافة تبادل ومشاركة المعرفة	17
					تتيح المؤسسة فرصة عرض الأفكار الجديدة في الاجتماعات	18
					تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في كيفية تطبيق المعرفة في مناصب عملهم	19
					تحرص المؤسسة على تجسيد مقترحات العمال في أرض الواقع.	20
					لا يواجه العمال صعوبة في تطبيق المعرفة في مجال العمل	21
					تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العمال لما تعلموه من معارف في عملية التدريب	22
					يوظف العمال المعرفة المكتسبة في إنجاز المهام المطلوبة	23
					توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتجسيد المعارف	24
					يساعد تطبيق المعرفة في الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في العمل	25

## قائمة الملاحق

### المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
26	تتم مراجعة قضايا نوعية الإنتاج في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار					
27	توجد إجراءات واضحة لتحسين الإنتاج في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها					
28	تدعم الإدارة العليا معظم مقترحات تطوير الجودة بالمؤسسة					
29	تقوم الإدارة العليا بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحسين مخرجاتهم					
30	تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين المتميزة					
31	يمارس العمال مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى بدون رقابة					
32	لا توجد فجوة بين الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة بالمؤسسة					
33	تحضى المبادرات الهادفة إلى إتقان العمل بالدعم والمساندة					
34	يتبنى جميع العمال مبادئ الجودة عن اقتناع					
35	التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة					
36	تشارك كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة					

## قائمة الملاحق

					37 تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات
					38 تركز المؤسسة على تحسين العمل في كافة المجالات
					39 تستمع المؤسسة لآراء العمال باستمرار بهدف تحسين أدائهم
					40 تقدم المؤسسة كل التسهيلات اللازمة للعاملين فيما يخص العمل
					41 يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل المديرين للعمال
					42 يمتلك العمال صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير المباشر
					43 تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
					44 تشجع الإدارة العمال على تحمل المسؤولية

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (6) معادلة لوشي لصدق المحكمين

## قائمة الملاحق

العبارة	صدق العبارة	لا تقيس	تقيس	العبارة	صدق العبارة	لا تقيس	يقيس	العبارة
1	0	7	23	1	0	7	1	
1	0	7	24	1	0	7	2	
1	0	7	25	1	0	7	3	
1	0	7	26	1	0	7	4	
1	0	7	27	0.85	1	6	5	
1	0	7	28	1	0	7	6	
1	0	7	29	1	0	7	7	
1	0	7	30	1	0	7	8	
1	0	7	31	0.85	1	6	9	
1	0	7	32	1	0	7	10	
1	0	7	33	1	0	7	11	
1	0	7	34	0.85	1	6	12	
1	0	7	35	1	0	7	13	
1	0	7	36	0.85	1	6	14	
1	0	7	37	1	0	7	15	
1	0	7	38	1	0	7	16	
1	0	7	39	0	0	7	17	
1	0	7	40	0	0	7	18	
1	0	7	41	0	0	7	19	
1	0	7	42	0	0	7	20	
1	0	7	43	0	0	7	21	
1	0	7	44	0	0	7	22	

## قائمة الملاحق

0.97	صدق الاستمارة
------	------------------

الملحق رقم (7) نتائج الدراسة النهائية حسب  
برنامج spss

## قائمة الملاحق

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 26-30	66	28,7	28,7	28,7
	سنة 31-35 من	73	31,7	31,7	60,4
	سنة 36-40 من	48	20,9	20,9	81,3
	سنة 41-45 من	23	10,0	10,0	91,3
	سنة 46-50 من	9	3,9	3,9	95,2
	سنة 51-55 من	6	2,6	2,6	97,8
	سنة 56-60 من	3	1,3	1,3	99,1
	سنة 61-65 من	2	,9	,9	100,0
Total		230	100,0	100,0	

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	175	76,1	76,1	76,1
	أنثى	55	23,9	23,9	100,0
Total		230	100,0	100,0	

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

		الأقدمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	79	34,3	34,3	34,3
	سنوات 10 إلى سنوات 6 من	85	37,0	37,0	71,3

## قائمة الملاحق

سنة 15 من أقل إلى سنوات 11 من	38	16,5	16,5	87,8
فوق فما سنة 16 من	28	12,2	12,2	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

		الصنف الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنفيذ عون	102	44,3	44,3	44,3
	تحكم عون	70	30,4	30,4	74,8
	إطار	58	25,2	25,2	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	37	16,1	16,1	16,1
	سامي تقني	50	21,7	21,7	37,8
	ليسانس	82	35,7	35,7	73,5
	ماستر	31	13,5	13,5	87,0
	مهندس	28	12,2	12,2	99,1
	عليا دراسات	2	,9	,9	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

# قائمة الملاحق

## صدق الاتساق الداخلي

### صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد توليد المعرفة

#### Correlations

		توليد معرفة	البند1	البند2	البند3	البند4	البند5	البند6
توليد معرفة	Pearson Correlation	1	,692**	,733**	,835**	,852**	,846**	,796**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند1	Pearson Correlation	,692**	1	,547**	,551**	,473**	,450**	,360**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند2	Pearson Correlation	,733**	,547**	1	,628**	,543**	,452**	,406**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند3	Pearson Correlation	,835**	,551**	,628**	1	,649**	,612**	,559**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند4	Pearson Correlation	,852**	,473**	,543**	,649**	1	,700**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند5	Pearson Correlation	,846**	,450**	,452**	,612**	,700**	1	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند6	Pearson Correlation	,796**	,360**	,406**	,559**	,647**	,742**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230	230

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# قائمة الملاحق

## صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد تخزين المعرفة

### Correlations

		تخزين معرفة	البند 7	البند 8	البند 9	البند 10	البند 11	البند 12
تخزين معرفة	Pearson Correlation	1	,726**	,817**	,754**	,718**	,797**	,737**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند 7	Pearson Correlation	,726**	1	,520**	,524**	,423**	,463**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند 8	Pearson Correlation	,817**	,520**	1	,572**	,448**	,572**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند 9	Pearson Correlation	,754**	,524**	,572**	1	,413**	,471**	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند 10	Pearson Correlation	,718**	,423**	,448**	,413**	1	,620**	,436**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند 11	Pearson Correlation	,797**	,463**	,572**	,471**	,620**	1	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند 12	Pearson Correlation	,737**	,348**	,565**	,432**	,436**	,550**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230	230

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# قائمة الملاحق

## صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد مشاركة المعرفة

### Correlations

		مشاركة معرفة	البند13	البند14	البند15	البند16	البند17	البند18
مشاركة معرفة	Pearson Correlation	1	,642**	,663**	,679**	,673**	,657**	,606**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند13	Pearson Correlation	,642**	1	,515**	,319**	,224**	,156*	,229**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,018	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند14	Pearson Correlation	,663**	,515**	1	,397**	,353**	,192**	,086
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,003	,193
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند15	Pearson Correlation	,679**	,319**	,397**	1	,367**	,282**	,302**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند16	Pearson Correlation	,673**	,224**	,353**	,367**	1	,468**	,295**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند17	Pearson Correlation	,657**	,156*	,192**	,282**	,468**	1	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,003	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230	230
البند18	Pearson Correlation	,606**	,229**	,086	,302**	,295**	,506**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,193	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230	230

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



# قائمة الملاحق

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة المعرفة

### Correlations

		إدارة معرفة	توليد معرفة	تخزين معرفة	مشاركة معرفة	تطبيق معرفة
إدارة معرفة	Pearson Correlation	1	,911**	,846**	,869**	,812**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230
توليد معرفة	Pearson Correlation	,911**	1	,689**	,740**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230
تخزين معرفة	Pearson Correlation	,846**	,689**	1	,703**	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230
مشاركة معرفة	Pearson Correlation	,869**	,740**	,703**	1	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230
تطبيق معرفة	Pearson Correlation	,812**	,665**	,526**	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# قائمة الملاحق

## صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد دعم الإدارة العليا

### Correlations

		دعم الإدارة	البند 26	البند 27	البند 28	البند 29	البند 30
دعم الإدارة	Pearson Correlation	1	,747**	,685**	,695**	,768**	,721**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 26	Pearson Correlation	,747**	1	,461**	,485**	,445**	,346**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 27	Pearson Correlation	,685**	,461**	1	,391**	,336**	,350**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 28	Pearson Correlation	,695**	,485**	,391**	1	,424**	,268**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 29	Pearson Correlation	,768**	,445**	,336**	,424**	1	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 30	Pearson Correlation	,721**	,346**	,350**	,268**	,545**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# قائمة الملاحق

## صدق الاتساق الداخلي لبند بعد الثقافة التنظيمية

### Correlations

		ثقافة تنظيمية	البند31	البند32	البند33	البند34
ثقافة تنظيمية	Pearson Correlation	1	,744**	,788**	,778**	,771**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230
البند31	Pearson Correlation	,744**	1	,451**	,433**	,409**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230
البند32	Pearson Correlation	,788**	,451**	1	,463**	,502**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230
البند33	Pearson Correlation	,778**	,433**	,463**	1	,488**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230
البند34	Pearson Correlation	,771**	,409**	,502**	,488**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230

## قائمة الملاحق

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد التحسين المستمر

#### Correlations

		تحسين مستمر	البند 35	البند 36	البند 37	البند 38	البند 39
تحسين مستمر	Pearson Correlation	1	,566**	,704**	,694**	,693**	,731**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 35	Pearson Correlation	,566**	1	,374**	,107	,260**	,233**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,107	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 36	Pearson Correlation	,704**	,374**	1	,473**	,272**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 37	Pearson Correlation	,694**	,107	,473**	1	,354**	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000	,107	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 38	Pearson Correlation	,693**	,260**	,272**	,354**	1	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 39	Pearson Correlation	,731**	,233**	,290**	,407**	,472**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230

# قائمة الملاحق

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد تمكين العاملين

### Correlations

		تمكين العامل	البند 40	البند 41	البند 42	البند 43	البند 44
تمكين العامل	Pearson Correlation	1	,622**	,720**	,633**	,767**	,709**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 40	Pearson Correlation	,622**	1	,415**	,215**	,336**	,193**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,003
	N	230	230	230	230	230	230
البند 41	Pearson Correlation	,720**	,415**	1	,346**	,391**	,375**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 42	Pearson Correlation	,633**	,215**	,346**	1	,352**	,285**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 43	Pearson Correlation	,767**	,336**	,391**	,352**	1	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230
البند 44	Pearson Correlation	,709**	,193**	,375**	,285**	,554**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	

## قائمة الملاحق

N	230	230	230	230	230	230
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمحور الكلي

		Correlations				
		جودة شاملة	دعم الإدارة	ثقافة تنظيمية	تحسين مستمر	تمكين العامل
جودة شاملة	Pearson Correlation	1	,867**	,846**	,856**	,823**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230
دعم الإدارة	Pearson Correlation	,867**	1	,671**	,656**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230
ثقافة تنظيمية	Pearson Correlation	,846**	,671**	1	,660**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230
تحسين مستمر	Pearson Correlation	,856**	,656**	,660**	1	,593**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230
تمكين العامل	Pearson Correlation	,823**	,604**	,568**	,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# قائمة الملاحق

## معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,932	25

## معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة الجودة الشاملة

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,903	19

## معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,950	44

# قائمة الملاحق

## نتائج معاملي الالتواء (Asymetrie) والتفطح (Kurtosis)

Descriptive Statistics						
	N	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
توليد معرفة	230	3,3297	-,316	,160	-,846	,320
تخزين معرفة	230	3,6029	-,941	,160	,861	,320
مشاركة معرفة	230	3,6217	-,224	,160	-,726	,320
تطبيق معرفة	230	3,5627	-,608	,160	,723	,320
إدارة معرفة	230	3,5306	-,426	,160	-,407	,320
دعم الإدارة	230	3,6496	-,643	,160	,117	,320
ثقافة تنظيمية	230	3,4641	-,324	,160	-,212	,320
تحسين مستمر	230	3,6235	-,501	,160	,288	,320
تمكين العامل	230	4,3587	-,288	,160	-,275	,320
جودة شاملة	230	3,5609	-,443	,160	-,111	,320
Valid N (listwise)	230					

## معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	توليد معرفة	,338	2,956
	تخزين معرفة	,442	2,262
	مشاركة معرفة	,371	2,698
	تطبيق معرفة	,533	1,877

a. Dependent Variable: جودة شاملة

# قائمة الملاحق

## التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على كل بند من بنود محور

### إدارة المعرفة

#### البند 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	2	,9	,9	,9
	معارض	32	13,9	13,9	14,8
	محايد	30	13,0	13,0	27,8
	بشدة موافق	103	44,8	44,8	72,6
	بشدة موافق	63	27,4	27,4	100,0
	Total		230	100,0	100,0

#### البند 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	11	4,8	4,8	4,8
	معارض	22	9,6	9,6	14,3
	محايد	48	20,9	20,9	35,2
	بشدة موافق	118	51,3	51,3	86,5
	بشدة موافق	31	13,5	13,5	100,0
	Total		230	100,0	100,0

#### البند 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	17	7,4	7,4	7,4
	معارض	36	15,7	15,7	23,0

## قائمة الملاحق

محايد	50	21,7	21,7	44,8
بشدة موافق	106	46,1	46,1	90,9
بشدة موافق	21	9,1	9,1	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### البند 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	24	10,4	10,4	10,4
	معارض	54	23,5	23,5	33,9
	محايد	61	26,5	26,5	60,4
	بشدة موافق	61	26,5	26,5	87,0
	بشدة موافق	30	13,0	13,0	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	38	16,5	16,5	16,5
	معارض	48	20,9	20,9	37,4
	محايد	53	23,0	23,0	60,4
	بشدة موافق	70	30,4	30,4	90,9
	بشدة موافق	21	9,1	9,1	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	20	8,7	8,7	8,7
	معارض	52	22,6	22,6	31,3
	محايد	57	24,8	24,8	56,1
	بشدة موافق	69	30,0	30,0	86,1
	بشدة موافق	32	13,9	13,9	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

# قائمة الملاحق

## البند 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	9	3,9	3,9	3,9
	معارض	34	14,8	14,8	18,7
	محايد	53	23,0	23,0	41,7
	بشدة موافق	100	43,5	43,5	85,2
	بشدة موافق	34	14,8	14,8	100,0
	Total		230	100,0	100,0

## البند 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	9	3,9	3,9	3,9
	معارض	28	12,2	12,2	16,1
	محايد	40	17,4	17,4	33,5
	بشدة موافق	101	43,9	43,9	77,4
	بشدة موافق	52	22,6	22,6	100,0
	Total		230	100,0	100,0

## البند 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	10	4,3	4,3	4,3
	معارض	25	10,9	10,9	15,2
	محايد	68	29,6	29,6	44,8
	بشدة موافق	95	41,3	41,3	86,1
	بشدة موافق	32	13,9	13,9	100,0
	Total		230	100,0	100,0

## البند 10

## قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	4	1,7	1,7	1,7
	معارض	25	10,9	10,9	12,6
	محايد	67	29,1	29,1	41,7
	بشدة موافق	108	47,0	47,0	88,7
	بشدة موافق	26	11,3	11,3	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	5	2,2	2,2	2,2
	معارض	17	7,4	7,4	9,6
	محايد	58	25,2	25,2	34,8
	بشدة موافق	110	47,8	47,8	82,6
	بشدة موافق	40	17,4	17,4	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	10	4,3	4,3	4,3
	معارض	23	10,0	10,0	14,3
	محايد	48	20,9	20,9	35,2
	بشدة موافق	102	44,3	44,3	79,6
	بشدة موافق	47	20,4	20,4	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	13	5,7	5,7	5,7
	معارض	26	11,3	11,3	17,0
	محايد	54	23,5	23,5	40,4
	بشدة موافق	106	46,1	46,1	86,5
	بشدة موافق	31	13,5	13,5	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### البند 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	8	3,5	3,5	3,5
	معارض	26	11,3	11,3	14,8
	محايد	50	21,7	21,7	36,5
	بشدة موافق	103	44,8	44,8	81,3
	بشدة موافق	43	18,7	18,7	100,0
	Total		230	100,0	100,0

### البند 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	3	1,3	1,3	1,3
	معارض	28	12,2	12,2	13,5
	محايد	46	20,0	20,0	33,5
	بشدة موافق	108	47,0	47,0	80,4
	بشدة موافق	45	19,6	19,6	100,0
	Total		230	100,0	100,0

### البند 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	2	,9	,9	,9
	معارض	20	8,7	8,7	9,6
	محايد	74	32,2	32,2	41,7
	بشدة موافق	99	43,0	43,0	84,8
	بشدة موافق	35	15,2	15,2	100,0
	Total		230	100,0	100,0

## قائمة الملاحق

### البند 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	2	,9	,9	,9
	معارض	33	14,3	14,3	15,2
	محايد	54	23,5	23,5	38,7
	بشدة موافق	94	40,9	40,9	79,6
	بشدة موافق	47	20,4	20,4	100,0
	Total		230	100,0	100,0

### البند 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	5	2,2	2,2	2,2
	معارض	24	10,4	10,4	12,6
	محايد	64	27,8	27,8	40,4
	بشدة موافق	105	45,7	45,7	86,1
	بشدة موافق	32	13,9	13,9	100,0
	Total		230	100,0	100,0

### البند 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	5	2,2	2,2	2,2
	معارض	20	8,7	8,7	10,9
	محايد	73	31,7	31,7	42,6
	بشدة موافق	99	43,0	43,0	85,7
	بشدة موافق	33	14,3	14,3	100,0
	Total		230	100,0	100,0

## قائمة الملاحق

### البند 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	8	3,5	3,5	3,5
	معارض	21	9,1	9,1	12,6
	محايد	86	37,4	37,4	50,0
	بشدة موافق	82	35,7	35,7	85,7
	بشدة موافق	33	14,3	14,3	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	9	3,9	3,9	3,9
	معارض	34	14,8	14,8	18,7
	محايد	61	26,5	26,5	45,2
	بشدة موافق	83	36,1	36,1	81,3
	بشدة موافق	43	18,7	18,7	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	5	2,2	2,2	2,2
	معارض	23	10,0	10,0	12,2
	محايد	53	23,0	23,0	35,2
	بشدة موافق	112	48,7	48,7	83,9
	بشدة موافق	37	16,1	16,1	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	4	1,7	1,7	1,7
	معارض	22	9,6	9,6	11,3
	محايد	69	30,0	30,0	41,3
	بشدة موافق	96	41,7	41,7	83,0
	بشدة موافق	39	17,0	17,0	100,0

## قائمة الملاحق

Total	230	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

### البند 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة معارض	12	5,2	5,2	5,2
معارض	23	10,0	10,0	15,2
محايد	58	25,2	25,2	40,4
بشدة موافق	99	43,0	43,0	83,5
بشدة موافق	38	16,5	16,5	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### البند 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة معارض	10	4,3	4,3	4,3
معارض	23	10,0	10,0	14,3
محايد	72	31,3	31,3	45,7
بشدة موافق	89	38,7	38,7	84,3
بشدة موافق	36	15,7	15,7	100,0
Total	230	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على كل بند من بنود إدارة المعرفة

#### Statistics

		البند1	البند2	البند3	البند4	البند5	البند6
N	Valid	230	230	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8391	3,5913	3,3391	3,0826	2,9478	3,1783
Std. Deviation		1,00880	,99690	1,08089	1,19940	1,24222	1,18523

#### Statistics

		البند7	البند8	البند9	البند10	البند11	البند12
N	Valid	230	230	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5043	3,6913	3,4957	3,5522	3,7087	3,6652
Std. Deviation		1,03960	1,07184	1,00543	,89363	,91442	1,04740

#### Statistics

		البند13	البند14	البند15	البند16	البند17	البند18
N	Valid	230	230	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5043	3,6391	3,7130	3,6304	3,6565	3,5870
Std. Deviation		1,04379	1,02170	,96003	,87565	,98873	,92929

#### Statistics

		البند19	البند20	البند21	البند22	البند23	البند24	البند25
N	Valid	230	230	230	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5870	3,4826	3,5087	3,6652	3,6261	3,5565	3,5130
Std. Deviation		,91509	,96541	1,07671	,93739	,93417	1,04644	1,01401

# قائمة الملاحق

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على كل بند من بنود محور إدارة الجودة

## الشاملة

### البند 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	3	1,3	1,3	1,3
	معارض	25	10,9	10,9	12,2
	محايد	64	27,8	27,8	40,0
	بشدة موافق	101	43,9	43,9	83,9
	بشدة موافق	37	16,1	16,1	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	4	1,7	1,7	1,7
	معارض	17	7,4	7,4	9,1
	محايد	57	24,8	24,8	33,9
	بشدة موافق	118	51,3	51,3	85,2
	بشدة موافق	34	14,8	14,8	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	1	,4	,4	,4
	معارض	24	10,4	10,4	10,9
	محايد	68	29,6	29,6	40,4
	بشدة موافق	97	42,2	42,2	82,6
	بشدة موافق	40	17,4	17,4	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### البند 29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	4	1,7	1,7	1,7
	معارض	27	11,7	11,7	13,5
	محايد	56	24,3	24,3	37,8
	بشدة موافق	103	44,8	44,8	82,6
	بشدة موافق	40	17,4	17,4	100,0
	Total		230	100,0	100,0

### البند 30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	8	3,5	3,5	3,5
	معارض	28	12,2	12,2	15,7
	محايد	63	27,4	27,4	43,0
	بشدة موافق	75	32,6	32,6	75,7
	بشدة موافق	56	24,3	24,3	100,0
	Total		230	100,0	100,0

### البند 31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	11	4,8	4,8	4,8
	معارض	22	9,6	9,6	14,3
	محايد	81	35,2	35,2	49,6
	بشدة موافق	88	38,3	38,3	87,8
	بشدة موافق	28	12,2	12,2	100,0
	Total		230	100,0	100,0

### البند 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	8	3,5	3,5	3,5
	معارض	30	13,0	13,0	16,5
	محايد	67	29,1	29,1	45,7

## قائمة الملاحق

بشدة موافق	91	39,6	39,6	85,2
بشدة موافق	34	14,8	14,8	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### البند 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة معارض	7	3,0	3,0	3,0
معارض	34	14,8	14,8	17,8
محايد	76	33,0	33,0	50,9
بشدة موافق	79	34,3	34,3	85,2
بشدة موافق	34	14,8	14,8	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### البند 34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة معارض	3	1,3	1,3	1,3
معارض	30	13,0	13,0	14,3
محايد	80	34,8	34,8	49,1
بشدة موافق	83	36,1	36,1	85,2
بشدة موافق	34	14,8	14,8	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### البند 35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة معارض	1	,4	,4	,4
معارض	20	8,7	8,7	9,1
محايد	62	27,0	27,0	36,1
بشدة موافق	99	43,0	43,0	79,1
بشدة موافق	48	20,9	20,9	100,0
Total	230	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### البند 36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	2	,9	,9	,9
	معارض	21	9,1	9,1	10,0
	محايد	63	27,4	27,4	37,4
	بشدة موافق	90	39,1	39,1	76,5
	بشدة موافق	54	23,5	23,5	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	6	2,6	2,6	2,6
	معارض	19	8,3	8,3	10,9
	محايد	88	38,3	38,3	49,1
	بشدة موافق	78	33,9	33,9	83,0
	بشدة موافق	39	17,0	17,0	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	6	2,6	2,6	2,6
	معارض	18	7,8	7,8	10,4
	محايد	71	30,9	30,9	41,3
	بشدة موافق	101	43,9	43,9	85,2
	بشدة موافق	34	14,8	14,8	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	12	5,2	5,2	5,2
	معارض	28	12,2	12,2	17,4
	محايد	71	30,9	30,9	48,3
	بشدة موافق	79	34,3	34,3	82,6
	بشدة موافق	40	17,4	17,4	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### البند 40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	9	3,9	3,9	3,9
	معارض	28	12,2	12,2	16,1
	محايد	77	33,5	33,5	49,6
	بشدة موافق	81	35,2	35,2	84,8
	بشدة موافق	35	15,2	15,2	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	7	3,0	3,0	3,0
	معارض	27	11,7	11,7	14,8
	محايد	83	36,1	36,1	50,9
	بشدة موافق	86	37,4	37,4	88,3
	بشدة موافق	27	11,7	11,7	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	8	3,5	3,5	3,5
	معارض	27	11,7	11,7	15,2
	محايد	69	30,0	30,0	45,2
	بشدة موافق	91	39,6	39,6	84,8
	بشدة موافق	35	15,2	15,2	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

### البند 43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة معارض	12	5,2	5,2	5,2
	معارض	23	10,0	10,0	15,2
	محايد	66	28,7	28,7	43,9
	بشدة موافق	97	42,2	42,2	86,1
	بشدة موافق	32	13,9	13,9	100,0
	Total	230	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### البند 44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة معارض	16	7,0	7,0	7,0
معارض	17	7,4	7,4	14,3
محايد	63	27,4	27,4	41,7
بشدة موافق	95	41,3	41,3	83,0
بشدة موافق	39	17,0	17,0	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على كل بند من بنود

#### إدارة المعرفة

#### Statistics

	البند 26	البند 27	البند 28	البند 29	البند 30
N Valid	230	230	230	230	230
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,6261	3,7000	3,6565	3,6435	3,6217
Std. Deviation	,92478	,87243	,90091	,95936	1,08602

#### Statistics

	البند 31	البند 32	البند 33	البند 34
N Valid	230	230	230	230
Missing	0	0	0	0
Mean	3,4348	3,4913	3,4304	3,5000
Std. Deviation	,98575	1,00974	1,01169	,94268

#### Statistics

	البند 35	البند 36	البند 37	البند 38	البند 39
N Valid	230	230	230	230	230

## قائمة الملاحق

Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,7522	3,7522	3,5435	3,6043	3,4652
Std. Deviation	,89850	,94586	,95548	,92277	1,07618

### Statistics

		البند40	البند41	البند42	البند43	البند44
N	Valid	230	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,4565	3,4304	3,5130	3,4957	3,5391
Std. Deviation		1,01746	,94934	1,00101	1,02266	1,07603

## قائمة الملاحق

### المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد إدارة المعرفة

		Statistics				
		توليد معرفة	تخزين معرفة	مشاركة معرفة	تطبيق معرفة	إدارة معرفة
N	Valid	230	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,3297	3,6029	3,6217	3,5627	3,5306
Std. Deviation		,89128	,75524	,63358	,65111	,62844

### المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

		Statistics				
		دعم الإدارة	ثقافة تنظيمية	تحسين مستمر	تمكين العامل	جودة شاملة
N	Valid	230	230	230	230	230
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,6496	3,4641	3,6235	4,3587	3,5609
Std. Deviation		,68685	,76071	,65255	,87457	,59064

# قائمة الملاحق

## اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعادها وإدارة الجودة الشاملة

### Corrélations

		إدارة معرفة	توليد معرفة	تخزين معرفة	مشاركة معرفة	تطبيق معرفة	جودة شاملة
إدارة معرفة	Corrélation de Pearson	1	,911**	,846**	,869**	,812**	,692**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
توليد معرفة	Corrélation de Pearson	,911**	1	,689**	,740**	,665**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
تخزين معرفة	Corrélation de Pearson	,846**	,689**	1	,703**	,526**	,464**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
مشاركة معرفة	Corrélation de Pearson	,869**	,740**	,703**	1	,595**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
تطبيق معرفة	Corrélation de Pearson	,812**	,665**	,526**	,595**	1	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230
جودة شاملة	Corrélation de Pearson	,692**	,628**	,464**	,608**	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

# قائمة الملاحق

## اختبار فرضيات المستوى -مستوى تطبيق إدارة المعرفة-

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة معرفة	230	3,5306	,62844	,04144

### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة معرفة	85,202	229	,000	3,53061	3,4490	3,6123

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توليد معرفة	230	3,3297	,89128	,05877
تخزين معرفة	230	3,6029	,75524	,04980
مشاركة معرفة	230	3,6217	,63358	,04178
تطبيق معرفة	230	3,5627	,65111	,04293

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
توليد معرفة	5,610	229	,000	,32971	,2139	,4455
تخزين معرفة	12,107	229	,000	,60290	,5048	,7010
مشاركة معرفة	14,882	229	,000	,62174	,5394	,7041
تطبيق معرفة	13,107	229	,000	,56273	,4781	,6473
إدارة معرفة	12,805	229	,000	,53061	,4490	,6123

# قائمة الملاحق

## مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
جودة شاملة	230	3,5609	,59064	,03895

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة شاملة	14,401	229	,000	,56087	,4841	,6376

## قائمة الملاحق

### اختبار الفرضيات الصفرية

#### - حسب السن

##### Tests statistiques

	السن	إدارة معرفة
Khi-deux	209,930 <sup>a</sup>	88,783 <sup>b</sup>
ddl	7	59
Sig. asymptotique	,000	,007

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 28,8.

b. 60 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,8.

#### حسب الجنس

##### Tests statistiques

	الجنس	إدارة معرفة
Khi-deux	62,609 <sup>a</sup>	88,783 <sup>b</sup>
ddl	1	59
Sig. asymptotique	,000	,007

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 115,0.

b. 60 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,8.

# قائمة الملاحق

## حسب الأقدمية

### Tests statistiques

	الأقدمية	إدارت معرفة
Khi-deux	42,939 <sup>a</sup>	88,783 <sup>b</sup>
Ddl	3	59
Sig. asymptotique	,000	,007

- a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 57,5.
- b. 60 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,8.

## حسب الصنف الوظيفي

### Tests statistiques

	الصنف الوظيفي	إدارت معرفة
Khi-deux	13,496 <sup>a</sup>	88,783 <sup>b</sup>
ddl	2	59
Sig. asymptotique	,001	,007

- a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 76,7.
- b. 60 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,8.

# قائمة الملاحق

## حسب المستوى التعليمي

Tests statistiques

	المستوى التعليمي	إدارة معرفة
Khi-deux	91,965 <sup>a</sup>	88,783 <sup>b</sup>
ddl	5	59
Sig. asymptotique	,000	,007

- a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 38,3.
- b. 60 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,8.

## قائمة الملاحق

---